
BACHELORARBEIT

Natalie Steglich

**Stadtmarketing am Beispiel
München**

2014

BACHELORARBEIT

Stadtmarketing am Beispiel München

Autor/in:
Natalie Steglich

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM11wT1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
Natalie Dechant M.A.

Einreichung:
Mannheim, 24.06.2014

BACHELOR THESIS

Urban marketing using the example of Munich

author:
Natalie Steglich

course of studies:
Business Management

seminar group:
BM11wT1-B

first examiner:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:
Natalie Dechant M.A.

submission:
Mannheim, 24.06.2014

Bibliografische Angaben

Natalie Steglich

Stadtmarketing am Beispiel München

Urban marketing using the example of Munich

52 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Thema des Stadtmarketings. Sie beleuchtet zunächst die Bedeutung einer Stadt als Marke sowie die damit verbundene Markenidentität und das daraus folgende Markenimage. Anschließend wird die Funktion des Kommunikationsmanagements erläutert und die einzelnen innovativen und klassischen Kommunikationsinstrumente werden auf das städtische Marketing bezogen, vorgestellt und erläutert. Im Anschluss setzt sich die Arbeit mit städtischer Wirtschaftsförderung auseinander. In diesem Kapitel wird sowohl das Standortmarketing, die Vermarktung gegenüber den einzelnen Bürgern, das touristische Marketing, als auch das innenstadtbezogene City-Marketing näher betrachtet. Abschließend wird die Arbeit das Stadtmarketing in der Praxis am Beispiel der Landeshauptstadt München darstellen. Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen im Stadtmarketingprozess aufzuzeigen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
2 Stadtmarketing	3
2.1 Die Stadt als Marke	6
2.1.1 Markenidentität	8
2.1.2 Markenimage	11
2.2 Kommunikationsmanagement	13
2.2.1 Klassische Instrumente	15
2.2.2 Innovative Instrumente	17
3 Städtische Wirtschaftsförderung	21
3.1 Standortmarketing zur Gewinnung von Unternehmen und Investoren	21
3.2 Vermarktung gegenüber den Bürgern zum Zweck der Integration	23
3.3 Touristisches Marketing	25
3.3.1 Destinations- und Hotelmanagement	27
3.3.2 Kongress-, Messe-, und Eventmarketing	28
3.3.3 Kulturhistorisches Marketing	32
3.4 City-Marketing	34
4 Stadtmarketing am Beispiel München	37
4.1 Die Stadt München	37
4.2 Infrastruktur	37
4.3 Lebensqualität in der Stadt München	40
4.4 Positionierung der Marke München gegenüber anderen Metropolen	42
4.5 Kongress-, Messe-, Eventangebote	45
4.6 Kommunikationsmanagement zum Verkauf der Marke München	47
5 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Optimierung des Stadtmarketings allgemein und für München	50
Literatur- und Quellenverzeichnis	53
Lebenslauf	63
Eigenständigkeitserklärung	64

Abkürzungsverzeichnis

BIP	Bruttoinlandsprodukt
CI	Corporate Identity
EMM	Europäische Metropolregion München
GCB	German Convention Bureau
MVV	Münchner Verkehrs- und Tarifverbund
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PR	Public Relations
TIM	Tourismus Initiative München
USP	Unique Selling Proposition
WTO	Welttourismusorganisation

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	2
Abbildung 2: Marketing-Broadening	4
Abbildung 3: Akteure des Stadtmarketings.....	5
Abbildung 4: Beziehung von Markenidentität und Markenimage.....	9
Abbildung 5: Struktur eines City-Identity-Konzeptes.....	11
Abbildung 6: Beispiele für visuelle Stadtentwicklung	12
Abbildung 7: Kommunikations-Mix in der Kommunikationspolitik.....	14
Abbildung 8: Personenbezogene harte und weiche Standortfaktoren.....	24
Abbildung 9: Eigeneinnahmequellen von Tourismusmarketingorganisationen.....	26
Abbildung 10: Beherbergungsformen	28
Abbildung 11: Eventformen	29
Abbildung 12: Deutschland Kulturreiseziel Nummer Eins	33
Abbildung 13: Metropolregionen Deutschland	40
Abbildung 14: Münchner Oktoberfest Logo	46
Abbildung 15: Werbeslogan - Munich loves you	48
Abbildung 16: Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Stadtmarketing.....	52

1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Deutsche Städte stehen einer vollkommen neuen Situation gegenüber: Durch starke Veränderungen der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie der zunehmenden Internationalisierung stehen sowohl deutsche als auch europäische Städte in direkter Konkurrenz zueinander [vgl. Homann 1997, 15]. Das urbane Kernprodukt ähnelt sich mehr und mehr, und es entsteht ein immer härter werdender Standortwettbewerb um Niederlassungen renommierter Unternehmen, die Gewinnung von Einwohnern sowie die Steigerung des Touristenaufkommens [vgl. Landgrebe/Schnell 2005, 29]. Durch den wachsenden Handlungsdruck kommt es vermehrt zu einer Übertragung des unternehmerischen Marketings auf die kommunale Ebene. Stadtmarketing gewinnt in deutschen Städten immer mehr an Bedeutung [vgl. Koch 2012, 13].

In der folgenden Bachelorthesis „Stadtmarketing am Beispiel München“ soll gezeigt werden, was Stadtmarketing wirklich bedeuten kann und welche Chancen es für Städte heutzutage bietet. Hierzu wird zunächst der Prozess des Stadtmarketings untersucht und dessen Zusammenhang mit dem betriebswirtschaftlichen Marketing erklärt und aufgezeigt. Dabei wird vor allem auf die Bedeutung einer Markenposition im kommunalen Bereich eingegangen. Die damit verbundene Bildung einer Markenidentität und das daraus resultierende Markenimage werden ebenfalls behandelt. Im Anschluss wird untersucht, welche Möglichkeiten dem Stadtmarketing zur Verfügung stehen, die eigene Markenidentität nach außen zu tragen und welche Kommunikationsinstrumente in diesem Prozess Anwendung finden können.

Im darauffolgenden Kapitel wird die Wirtschaftsförderung im städtischen Bereich in all ihren Facetten untersucht. Es wird intensiv darauf eingegangen, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um eine Stadt zu einem bedeutenden Wirtschaftsstandort für Unternehmen gestalten zu können. Ebenso wird, beleuchtet welche Möglichkeiten den Kommunen gegeben sind, um die eigene Stadt für bereits ansässige Bewohner und Neubewohner durch weiche und harte Standortfaktoren lebenswerter zu gestalten. Auch das touristische Marketing spielt im Bereich der Wirtschaftsförderung eine entscheidende Rolle. Somit wird untersucht, welche Maßnahmen im Bereich des Besucher- und Gästeaufkommens ergriffen werden können, um die Stadt noch anziehender als touristische Destination gestalten zu können.

Als zentraler Punkt der Bachelorarbeit wird das Stadtmarketing der Weltmetropole München vorgestellt. Beginnend mit der Stadt selbst und ihrer aktuellen Situation als Wirtschaftsstandort, Lebensraum für knapp 1,5 Millionen Einwohner und touristische Zieldestination. Es wird untersucht, wieweit sich die Stadt München bereits von anderen Metropolen abhebt und welche Position sie in Deutschland einnimmt, gerade auch durch ihr städtisches Kommunikationsmanagement.

Die Stadt München eignet sich besonders gut als Beispiel für städtisches Marketing, da sie sich bereits als äußerst attraktive Stadt in Deutschland positionieren konnte, sich aber nicht auf dieser Position ausruht, sondern eine stetige Weiterentwicklung anstrebt.

Die abschließend zusammengestellten Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen des Stadtmarketings zeigen Maßnahmen und Parameter, die beachtet werden müs-

sen, um dem urbanen Konkurrenzdruck Stand halt zu können. Auch an dieser Stelle soll das Praxisbeispiel der Stadt München nicht vernachlässigt werden.

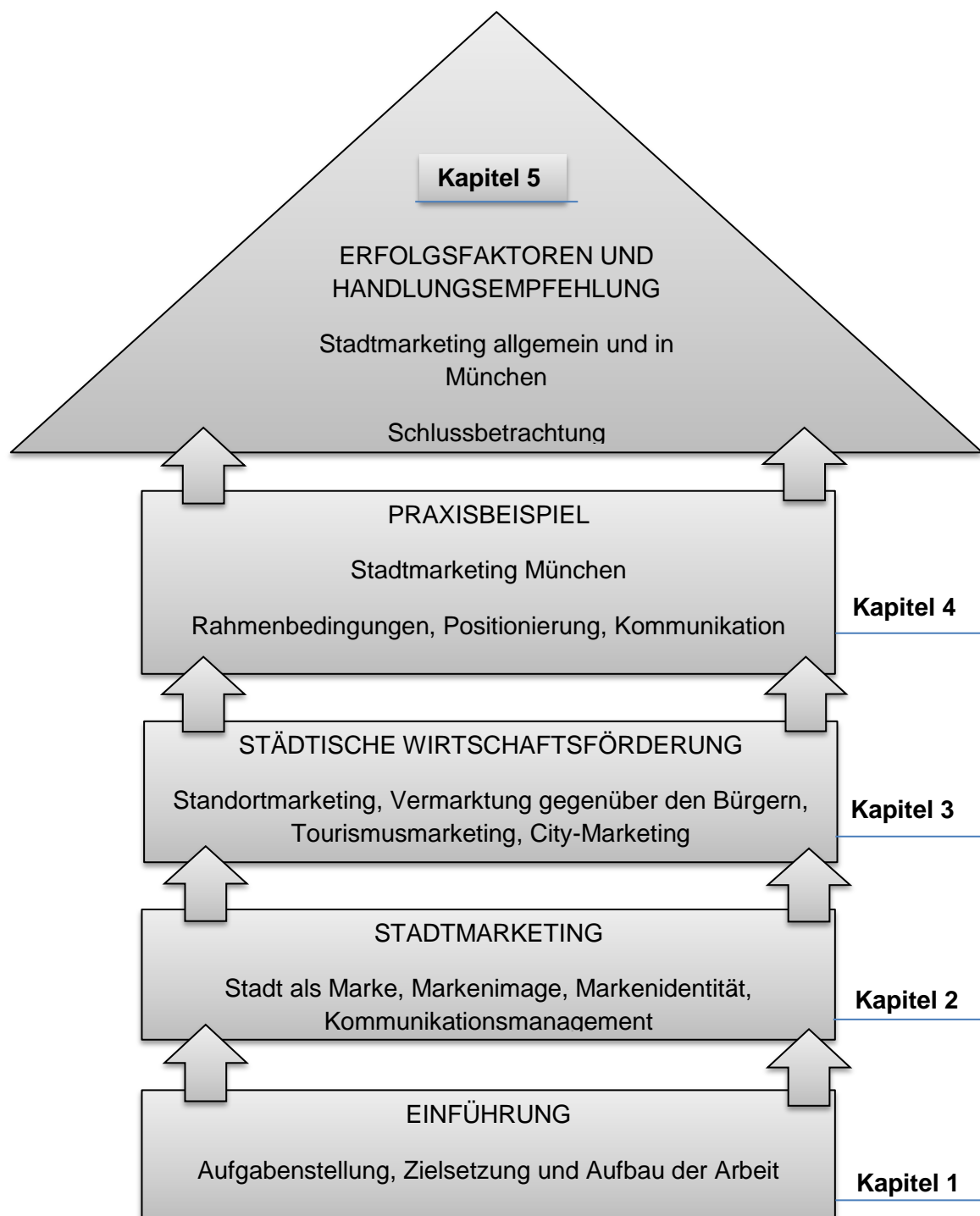


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit
(Quelle: Eigene Darstellung)

2 Stadtmarketing

Städte und Kommunen bewegen sich in der heutigen Zeit an einem Markt, der einen kontinuierlichen Wandel erfährt. Durch die Veränderung der wirtschaftlichen, technologischen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen stehen sie vor immer größer werdendem Handlungsdruck bei gleichzeitig schwindenden Handlungsressourcen [vgl. Difu 2005]. Die Städte sind geprägt von Konkurrenzkämpfen und immer knapper werdenden Finanzmitteln. An dieser Stelle muss gehandelt werden, denn es ist unabdingbar, sich auf den Wandel einzustellen und eine Neupositionierung der Städte in einem veränderten Umfeld vorzunehmen [vgl. Grabow/Hollbach-Grömig 1998, 15].

Im Wesentlichen bezieht sich der Wettbewerb der Kommunen untereinander auf ein Konkurrerieren um Bewohner, Touristen, Unternehmen und Investoren, also um Köpfe und Institutionen, die Geld in die Stadt tragen und sie damit letztlich finanzieren [vgl. Kausch/Pirck/Strahlendorf 2003, 20].

Die geltenden Rahmenbedingungen zeichnen sich vor allem durch folgende Aspekte aus:

- *Globalisierung*: Globalisierung beschreibt den Prozess der weltweiten Ausweitung von Wirtschaftsbeziehungen und Finanzströmen. Im Zusammenhang mit der Globalisierung gewinnt die regionale Ebene an Bedeutung. Standorte - ob Tourismus- oder Wirtschaftsstandorte - lassen sich im europäischen und weltweiten Rahmen besser im regionalen Zusammenhang vermarkten [vgl. Difu 2005]. Doch in Zeiten der Globalisierung stehen die Städte nicht mehr nur im regionalen bzw. nationalen Wettbewerb. Es herrscht ein Konkurrenzkampf auf internationaler Ebene. Daraus folgt, dass im globalen Wettbewerb der Städte Standortqualitäten gesucht und gepflegt, inszeniert und vermarktet werden [vgl. Uni-Stuttgart 2006].
- *Technologischer Wandel*: Getrieben wird die Globalisierung vorrangig durch technologische Entwicklungen, vor allem der Informations-, Kommunikations- und Transporttechnologien. Städte und Regionen können sich von diesen Entwicklungen nicht ausschließen [Difu 2005]. Im globalen Wettbewerb, in dem die Schaffung, Weiterentwicklung und gemeinsame Nutzung von Informationen und kulturellen Inhalten eine zentrale Rolle spielt, ist es notwendig, die Technologien zu nutzen und nutzbar zu machen, denn nur so kann sich eine Stadt oder ein Unternehmen von der Konkurrenz abheben [vgl. Business-Wissen 2008].
- *Wirtschaftlicher Strukturwandel*: Charakteristisch für den wirtschaftlichen Strukturwandel ist die Verschiebung von einer Industriegesellschaft hin zu einer Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft weltweit. So lässt sich auch in Deutschland beobachten, dass Wissen, Innovation und Kreativität zu den wichtigsten Produktivkräften werden. Durch diesen Wandel kommt es allerdings immer häufiger zu Konjunkturproblemen und negativen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt mit gravierenden Folgen, auf die sich auch das Stadtmarketing einstellen muss [vgl. Difu 2005].

- *Sozialer und demografischer Wandel:* Der demografische Wandel ist durch sinkende Geburtenzahlen und immer weniger junge Menschen gegenüber einer älter werdenden Gesellschaft mit steigender Lebenserwartung gekennzeichnet. Zu- und Abwanderungen durch zum Beispiel berufliche Veränderungen und die Integration ausländischer Mitbürger sind weitere Eckpunkte der zu erwartenden Entwicklung und verdeutlichen einen sozialen Wandel in deutschen Städten. Es entsteht eine explosive Mischung aus Problemen, aus denen aber auch Chancen und neue Wege erkennbar sind, die das Stadtmarketing nutzen kann und muss [vgl. Stadtmarketing-Bruchköbel 2011].

Durch all diese Faktoren wird es für die deutschen und europäischen Kommunen immer wichtiger durch eigeninitiatives Stadtmarketing aktiv zu werden. Doch was versteckt sich eigentlich hinter dem Begriff des Stadtmarketings?

Die Grundlagen des Stadtmarketings basieren auf den Überlegungen des allgemeinen, unternehmerischen Marketings. Im Speziellen soll dieses nun nicht mehr nur Unternehmen in einer zielgerechten Entwicklung helfen, sondern auch Kommunen angesichts der veränderten Rahmenbedingungen und den dadurch entstehenden steigenden Anforderungen [vgl. Müller 1993, 139].

Ursprünglich wurde der Marketingbegriff als Managementkonzept für die privatwirtschaftlichen Unternehmen entwickelt. Dieses Konzept setzt sich aus der Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten zusammen. Außerdem steht im Vordergrund, dass Unternehmensziele durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse verwirklicht werden sollen [vgl. Meffert 1998, 7]. Trotz bestehenden kontroversen Meinungsverschiedenheiten lässt sich aus dieser Begriffserklärung das Marketing auf neue, nicht kommerzielle Bereiche ausweiten. Die Marketingtheorie hat sich somit im Laufe der Zeit zu einem umfassenden Koordinations- und Steuerinstrument entwickelt, das nicht mehr nur auf Unternehmen ausgerichtet ist, sondern auch in vielen sozialen Bereichen an Bedeutung gewinnt. In diesem Zusammenhang entwickelte sich der Begriff des Marketing-Broadenings, der Übertragung des ursprünglich für Unternehmen entwickelten Marketingkonzeptes auf andere Bereiche [vgl. Meissner 1995, 21]. Die folgende Abbildung verdeutlicht diese zunehmende Übertragung und Ausdehnung auf Non-Profit-Organisationen sowie öffentliche Unternehmen und Institutionen. Stadtmarketing steht als neueste Form des Marketings zurzeit an aktuellster Stelle dieser Ausweitung [vgl. Fußhöller 1997, 26].



Abbildung 2: Marketing-Broadening
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schulz, 2003, 8)

Derzeit gibt es keine einheitliche Definitionsabgrenzung, die den Begriff des Stadtmarketings ganzheitlich beschreibt. Verschiedene Autoren verfassten verschiedene Ansätze, mit denen der Stadtmarketingprozess heute noch beschrieben wird [vgl. Hülsen 2008, 6]. Diese Arbeit soll sich an dem Begriffsverständnis von Grabow und Hollbach-Grömig orientieren, die die folgende Definition entwickelten, um all die Ansätze aufzugreifen und zu vereinen:

„Umfassendes Stadtmarketing ist kooperative Stadtentwicklung mit dem Ziel der Aufwertung einer Stadt und ihrer Leistungen für Bürger, Wirtschaft und Auswärtige durch verbesserte Kommunikation und langfristige Partnerschaft zwischen allen, die an der Gestaltung des Lebensraumes Stadt mitwirken, durch die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung konkreter Projekte auf der Grundlage von partnerschaftlich erarbeiteten Leitlinien und offensiver, konsensorientierter Diskussion von Zielkonflikten“ [Grabow/Hollbach-Grömig 1998, 31].

Demzufolge finden sich in diesem strategischen, kommunikativen Prozess des Stadtmarketings die Interessen vieler Akteure, die in der folgenden Abbildung 3 aufgeführt werden, wieder.

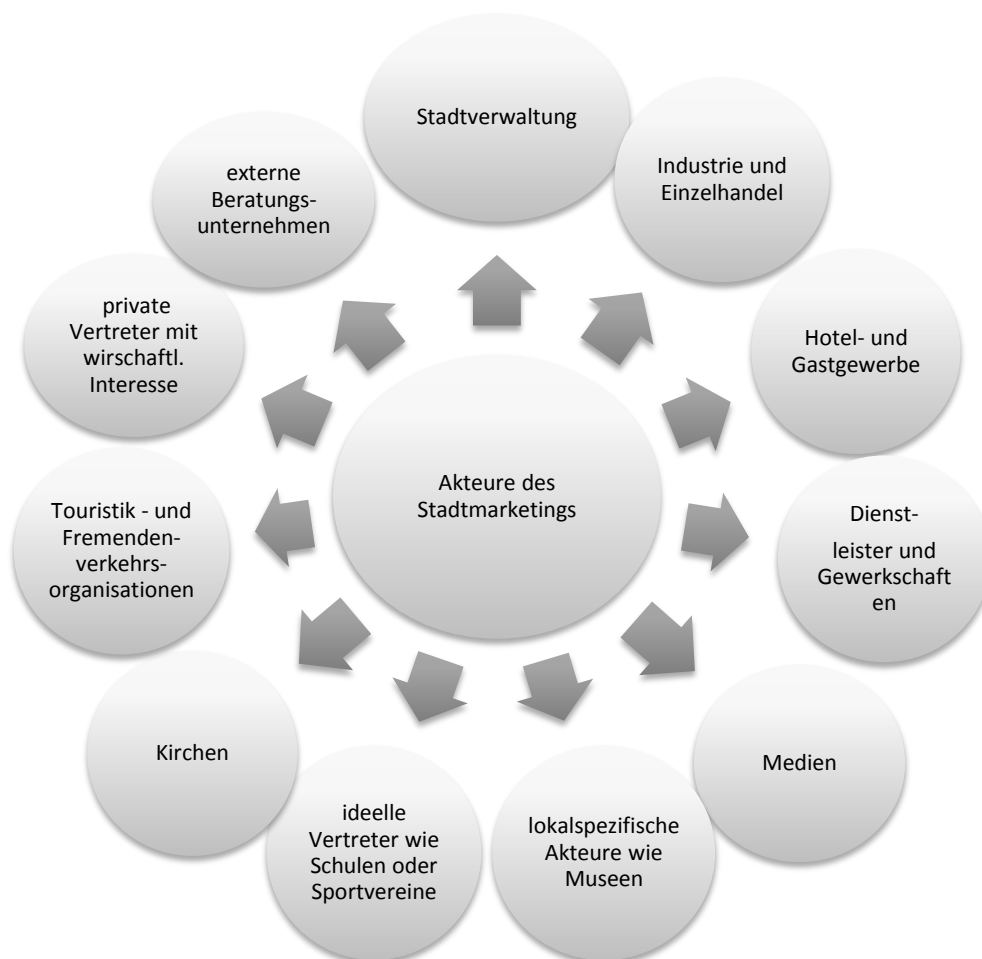


Abbildung 3: Akteure des Stadtmarketings
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Putz 2008, 21-24)

Durch die gegenseitige Abstimmung öffentlicher und privater Akteure aufeinander wird das gesamtstädtische Interesse jedes Einzelnen gestärkt, mit dem Ziel im Vordergrund, durch Individualisierung und Profilierung der Leitidee den Charakter von Unverwechselbarkeit zu vermitteln [vgl. Pollotzek 1993, 17]. Neben der Attraktivitätssteigerung einer Stadt stehen ebenso deren gesamte Entwicklung inklusive Kommunikationsmaßnahmen, Wirtschaftsförderung und Standortwerbung auf dem Programm [vgl. Tom-Trittau 2004, 14].

Strategisches Management ist also das Schlagwort, auf das Stadtmarketing zurückgreift. Es ist ein mittel- und langfristiges Führungs- und Handlungskonzept, das auf einer Leitidee basiert, unterschiedliche Einzelmaßnahmen bündelt und zielgerichtet verknüpft, immer mit dem Ziel vor Augen, die Stadt zu profilieren, ihr eine eigene Identität zu schaffen und das Image zu verbessern [vgl. Putz 2008, 3].

Das zu vermarktende Produkt *Stadt* soll einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil aufbauen, der es von anderen Produkten, in diesem Fall Kommunen, abhebt. Der sogenannte USP (Unique Selling Proposition) muss Einzigartigkeit beinhalten, um das Produkt Stadt, die Alleinstellung im Markt genießen zu lassen [vgl. Pflaum/Bäuerle/Laubach 2002, 507].

Ziel ist eine marktorientierte, ganzheitliche Stadtentwicklungspolitik, deren Aufgabe es ist, die Stadt in ihrer Gesamtheit zu individualisieren und im interkommunalen Wettbewerb zu profilieren [vgl. Zerres/Schilling 1998, 13]. Dieses Hauptziel lässt sich durch folgende kategorisierte Einzelziele erreichen:

- die generelle Verbesserung des Stadtangebotes, sowohl in der kommunalen Verwaltung, als auch in den Bereichen Freizeit, Verkehr und Kultur
- die Attraktivitätssteigerung der Stadt, sei es im Einkauf, als Wirtschaftsstandort oder für die Wohnbevölkerung
- eine verbesserte Motivation und ein verbessertes Zusammenwirken von Bürgern und Wirtschaft, mit und für die Stadt
- die Förderung der Kommunikation und Kooperation zwischen Verwaltung und Wirtschaft [vgl. Mauer 2003, 85]

Denken in Zielen und Zielgruppen ist Voraussetzung für erfolgreiches Stadtmarketing. Hierbei steht im Gegensatz zur Zielsetzung aus Unternehmenssicht nicht die Gewinnerzielungsabsicht im Vordergrund, sondern vielmehr die Aufgabe, ein unverwechselbares Image durch verschiedene Einzelziele zu schaffen. Stärken gilt es auszubauen und eventuelle Schwächen zu eliminieren [vgl. Kuron 2000, 4].

2.1 Die Stadt als Marke

Die Bedeutung der Marke beschäftigt die Wirtschaft und Gesellschaft seit Jahrhunderten. Vor allem die Industrialisierung führte zum Phänomen des Markenartikels. Heute gibt es deutschlandweit über 50.000 beworbene Marken [vgl. Bruhn 2004, Vorwort], wobei der Markenbegriff eine Erweiterung auf Personen, Dienstleistungen und Orte erfahren hat. In vielen Fällen ist die Marke als zentraler immaterieller Wertschöpfer

wichtiger als der materielle Wert, was die Relevanz des Markenkonstruktes aufzeigt [vgl. Boldt 2010, 1]. Diese wird noch dadurch verstärkt, dass das Vertrauen in starke Marken sogar jenes in Institutionen wie Kirche, Polizei, Parlament oder die Presse übersteigt [vgl. Esch 2005, 5].

Marken steuern in erheblichem Ausmaß das Verhalten des Konsumenten. Viele Konsumenten verfügen über äußerst lebendige und klare Markenbilder, bauen Beziehungen zu Marken auf und werden gar zu Markenaposteln, weil sie durch Marken anderen Menschen ihre Wertvorstellungen vermitteln können [vgl. Esch 2005, VI]. Durch diese emotionale Schubkraft einer starken Marke kann der Anbieter aus der Masse der Konkurrenten herausstechen, sich durch Profilierung absetzen und damit einen Wettbewerbsvorteil erlangen [vgl. Boldt 2010, 6].

Auch Städte, Regionen und Länder sind Marken. Sie besitzen alles, was eine Marke ausmacht: einen Namen, einen besonderen Ruf, eine häufig alte Tradition, ein spezifisches Angebot, einen eigenen Charakter [vgl. Publicus-Booberg 2011]. Neben diesen wichtigen Eigenschaften einer Marke kann der Markenbegriff wie folgt definiert werden:

„Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei den relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann“ [Bruhn 2004, 21].

Dieser nachhaltige Erfolg drückt sich aus in der Erzielung

- eines hohen Bekanntheitsgrades,
- eines positiven Images,
- eines klaren und eigenständigen Bildes von der Marke,
- einer hohen Wertschätzung,
- einer hohen Kundenzufriedenheit und -bindung
- eines ökonomischen Erfolgs [Gnann 2008, 23]

Mit diesen Zielen im Blickfeld rückt die Marke auch im kommunalen Bereich immer mehr in den Fokus. Städte sind zwar in allererster Linie Gemeinwesen, die aber zunehmend im Wettbewerb untereinander stehen. Auch Städte tun gut daran, Kommunikation und Außendarstellung aller Akteure so auszurichten, dass systematisch positive Vorstellungen in den relevanten Zielgruppen aufgebaut werden [vgl. Kausch/Pirck/Stahlendorf 2013, 3].

Es beschäftigen sich bereits 57 Prozent der 500 größten deutschen Städte mit dem Thema Markenführung. Doch funktioniert eine Stadtmarke nicht genauso wie eine Produktmarke. Management von Stadtmarken ist komplexer, sie bedient mehr und heterogenere Zielgruppen, ist weniger steuerbar, wird mit Hilfe von vielen und ebenso heterogenen Akteuren getragen, sie ist öffentlicher und politischer, und den Kommunen steht ein geringeres Marketingbudget zur Verfügung. Trotz diesen Herausforderungen ist der Gedanke von einer Stadt als Marke zwar noch sehr jung, gewinnt aber im Stadtmarketing, in der Politik und den Verwaltungen immer mehr an Bedeutung [vgl. Presseportal 2013].

Letztendlich stellt sich jedoch die Frage, nach der Notwendigkeit einer Stadtmarke und ob diese vielleicht nur purer Luxus ist, denn die öffentliche Hand gerät immer mehr unter Druck, ihre Ausgaben zu rechtfertigen und deren Nutzen zu quantifizieren. Grundsätzlich sprechen zwei starke Argumente für eine Stadtmarke: Erstens hat eine Stadt eine Marke, ob sie will oder nicht. So wird zum Beispiel Hamburg sofort mit der Reeperbahn und dem Hafen assoziiert, Paris ist die Stadt der Liebe und New York die Stadt, die niemals schläft. Zweitens können Stadtmarken außerordentlich effektiv sein, wenn sie strategisch eine langfristige Zielsetzung verfolgen und Faszination und Anziehungskraft in den Köpfen der Konsumenten erzeugen. Stadtmarken können aber über diese Anziehungskraft von neuen Bewohnern, Touristen und Unternehmen hinaus, die Motivation von städtischen Angestellten, die politische Bedeutung der Stadt oder die Zinssätze und Kreditrahmen bei Geldgebern oder Dienstleitern, beeinflussen [vgl. Kausch/Pirck/Stahlendorf 2013, 14].

2.1.1 Markenidentität

Eine starke Marke zeichnet sich durch eine breite Markenbekanntheit und ein klares Markenimage bei den Konsumenten aus. Die Gestaltung des Markenbildes in den Köpfen der Anspruchsgruppen ist also zentraler Erfolgsfaktor für das Markenmanagement, wobei die Markenidentität das ausschlaggebende Steuerinstrument ist [vgl. Esch 2005a, 82].

„Die Markenidentität bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke stehen soll. Sie umfasst die essentiellen, wesensprägenden und charakteristischen Merkmale einer Marke“ [Esch 2005a, 82]. Die Markenidentität stellt also ein Selbstbild der Marke dar. Ein Bild, das zeigt, wie sich das Unternehmen, die Stadt oder andere Markenmacher, einfach die internen Zielgruppen, selbst sehen. Ziel dieses Selbstbildes ist es letztendlich, die Marke genau in diesem Maße nach außen zu tragen und von den Anspruchsgruppen möglichst exakt so wahrgenommen zu werden. Wie in Abbildung 4 deutlich wird, spiegelt sich die Wahrnehmung der externen Zielgruppen im Markenimage wider, weswegen es als Fremdbild gesehen wird. Interne und externe Gruppen stehen über Feedback und Positionierung in Kontakt zueinander und tauschen so ihre Auffassung von der Marke aus, wodurch die interne Zielgruppe immer gemäß dem Feedback der externen Zielgruppe handeln muss, um erfolgreich sein zu können [vgl. Schmidt/Vest 2010, 67].

Markenidentität setzt sich aus verschiedenen Komponenten zusammen, die ganzheitlich wahrgenommen werden müssen. Die Ausprägung und Kombination der einzelnen Identitätskomponenten einer Marke muss somit eine in sich widerspruchsfreie, schlüssige Markengestalt ergeben und setzt sich zusammen aus:

- der Markenherkunft, die das Fundament der Markenidentität darstellt und die Antwort auf die Entstehung der Marke gibt [vgl. Blinda 2007, 104]
- der Markenvision, die eine langfristige Entwicklungsrichtung der Marke vorgibt und Antwort auf das angestrebte Ziel der Markenführung gibt

- den Markenkompetenzen, die auf den Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten beruhen und somit den Wettbewerbsvorteil der Marke sichern, den Markenwerten, die Grundüberzeugungen des Managements und der internen Ziel-Zielgruppe repräsentieren und zeigen woran die Marke glaubt
- der Markenpersönlichkeit, die den Kommunikationsstil der Marke wiedergibt
- der Markenleistung, die determiniert, wie eine Marke für den Nachfrager nutzbar wird [vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 137]

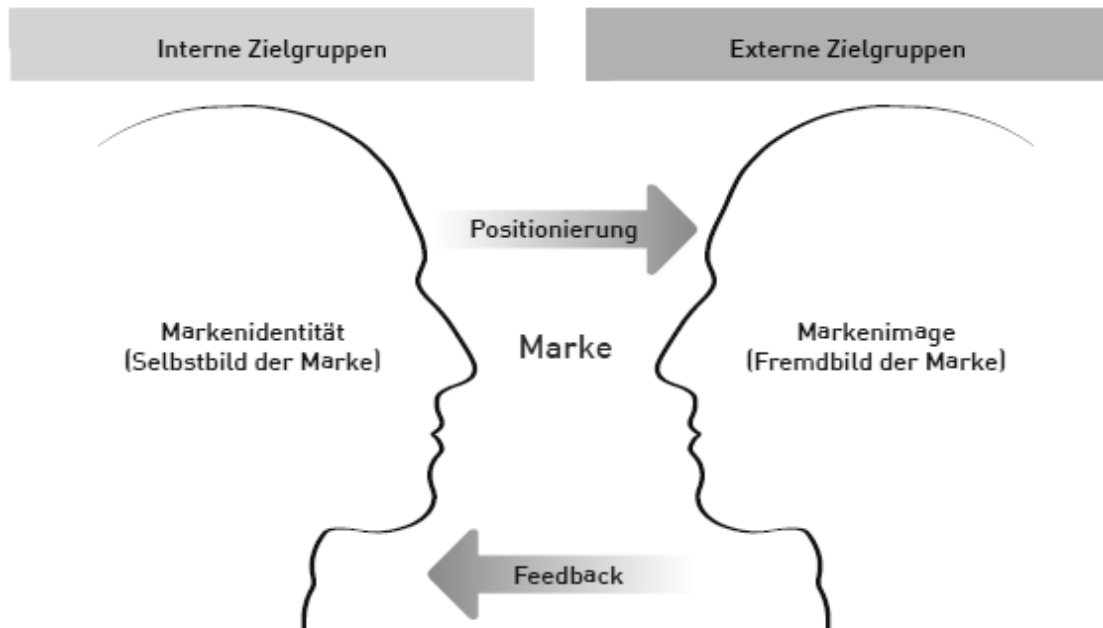


Abbildung 4: Beziehung von Markenidentität und Markenimage
(Quelle: Schmidt/Vest 2010, 13)

Wenn es um das Thema der Markenidentität hinsichtlich Unternehmen oder gar einer Stadt geht, ist es von großer Bedeutung ebenso das Corporate Identity Management zu beleuchten, das im Gegensatz zur reinen Markenidentität nicht hauptsächlich das Produkt bzw. die Produktpersönlichkeit zum Gegenstand hat, sondern das Unternehmen selbst, mit all seinen Facetten in den Mittelpunkt stellt [vgl. Herbst 2003, 22].

„Corporate Identity ist die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-) Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen“ [Birkigt/Stadler/Funck 2002, 18]. Die Handlungsinstrumente der Corporate Identity setzen sich aus Corporate Behaviour, dem Corporate Design und Corporate Communications, zu Deutsch: Verhalten, Erscheinungsbild und Kommunikation, zusammen [vgl. Birkigt/Stadler/Funck 2002, 19].

Im Folgenden soll sich das Thema der CI ausschließlich auf das Stadtmarketing beziehen. In Bezug auf eine Stadt tritt der Begriff des City-Identity-Konzepts auf. Jenes ist ebenso ein Instrument, das die vorhandene Stadtidentität stützen oder gegebenenfalls korrigieren soll und das Ziel hat, die Stadt nach innen und außen widerspruchsfrei darzustellen, um sie so eindeutig positionieren zu können [vgl. Beyrow 1998, 9]. Es kann identisch mit dem Corporate Identity Ansatz gesehen werden, nur auf eine Stadt bezogen. Auch hier stehen alle Elemente in engem Zusammenhang und müssen aufeinander abgestimmt werden. Das City-Identity-Konzept beinhaltet folgende Handlungsinstrumente:

City Behaviour: Das *Stadtverhalten* oder auch die *Stadtkultur*, umfasst alle typischen Verhaltensmuster, Normen, Sitten und Gebräuche einer Stadt. Sie greift alle Traditionen und Verhaltensweisen auf und bildet das wichtigste und wirksamste Instrument des City-Identity-Konzepts. Die Stadtkultur beinhaltet die typische Lebensphilosophie der Stadt und ihrer Bürger, den Umgang mit Besuchern, die Wohnqualität, das Dienstleistungsangebot und viele weitere Aspekte, die das kulturelle Angebot betreffen [vgl. Konken 2006, 331].

City Design: Das *Erscheinungsbild* der Stadt bildet den Gestaltungsrahmen für die Gesamtheit aller visueller Kommunikation rund um die Stadt. Es kann zum Beispiel in der werblichen Ansprache, dem Logo der Stadt, im Design der Stadtprodukte oder sogar in der Stadtarchitektur aufgegriffen werden. Die Umsetzung des City Designs schafft eine anspruchsvolle und grundlegende Aufgabe für alle Ämter der Verwaltung [vgl. Arend/Wolf 1994, 25].

City Communications: Bei der *Stadtkommunikation*, die in Kapitel 2.2 näher aufgeführt wird, handelt es sich um alle Kommunikationsinstrumente des Stadtmarketings in kombinierter Weise [vgl. Pollotzek 1993, 42]. Die Stadtkommunikation zu den internen Zielgruppen umfasst den systematischen und kombinierten Einsatz aller Kommunikationsinstrumente. In Bezug auf die Erreichung der externen Zielgruppen bedeutet das Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit und eine klar strukturierte Zielgruppenkommunikation [vgl. Konken 1996, 123].

Das City Identity-Konzept ist ein niemals endender Prozess des ständigen Abgleichs zwischen dem Selbstbild, der Selbstdarstellung und dem Image einer Stadt. Die Handlungsinstrumente des Konzepts können hier helfen die Differenz zwischen dem Fremdbild und dem Selbstverständnis einer Stadt und ihren Akteure zu verringern [vgl. Beyrow 1998, 11].

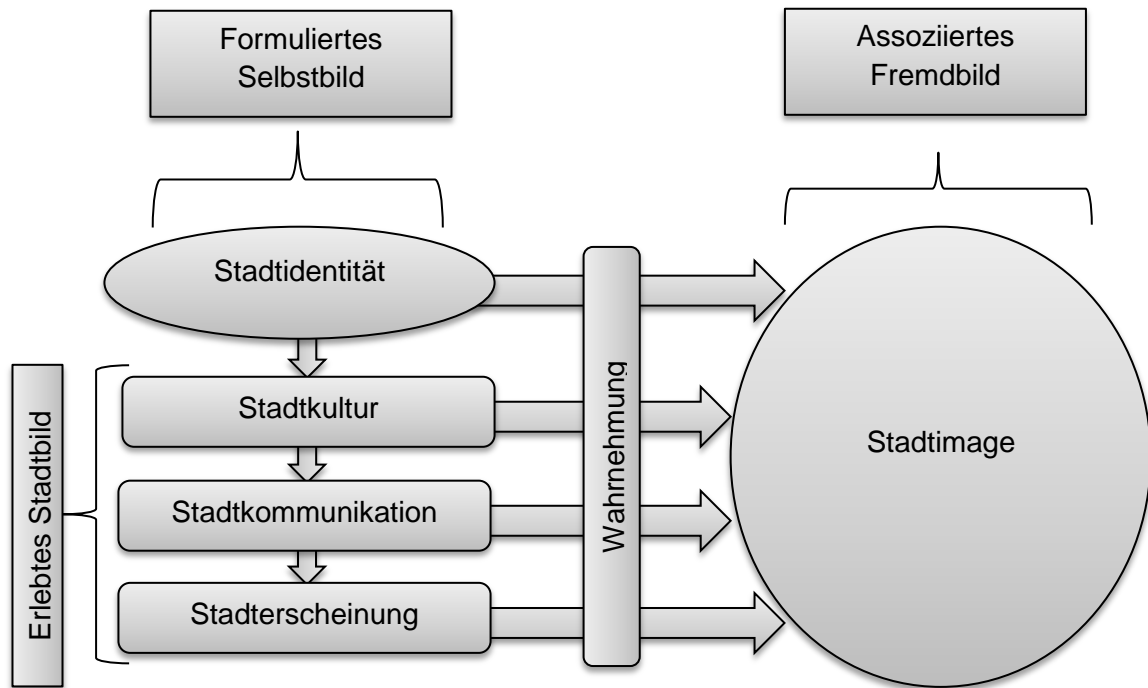


Abbildung 5: Struktur eines City-Identiv-Konzeptes
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert 1998, 277)

2.1.2 Markenimage

Eine starke Stadtmarke beruht auf den (positiven) Assoziationen einer Stadt in den Köpfen ihrer Konsumenten. Sie beruht demnach auf ihrem Markenimage [vgl. Kausch/Pirck/Stahlendorf 2013, 17].

Markenimage ist als ein Ergebnis von individuellen, subjektiven Wahrnehmungen und Dekodierungen aller von der Marke ausgesendeten Signale zu sehen [Meffert/Burmann/Koers 2005, 53]. Psychologisch betrachtet ist das Markenimage nichts anderes als eine Einstellung zur Marke und das Ergebnis eines Bewertungsprozesses auf Basis gespeicherter Gedächtnisinhalte [vgl. Sommer 1998, 149]. Es ist also die Summe aller Vorstellungen, Gefühle, Einstellungen und Vorbehalte von Individuen oder einer Gruppe, die sich verhaltenssteuernd im sozialen Feld auswirken und sowohl positive, als auch negative Erwartungshaltungen wecken. Es besteht aus objektiven und subjektiven, aus richtigen und wahren, aber häufig auch aus falschen Vorstellungen und Erfahrungen, bis es zu einer stereotypen Verfestigung kommen kann [vgl. Konken 2006, 39]. Folglich hat nicht nur die Marke ein Image, sondern der Konsument ein Image, ein Bild in seiner Vorstellung von der Marke, das sich erst langfristig durch entsprechende Lernprozesse aufbaut [vgl. Adjouri 2002, 94].

Die Imagebildung lässt sich auf soziale Gruppen übertragen. Man kann sagen, dass Menschen mit ähnlichem Werte-, Bildungs-, und Informationssystem und ähnlichen

Neigungen über annähernd gleiche Markenvorstellungen verfügen [vgl. May 1986, 19]. Somit kann ein Image aber auch leicht die Eigenschaft der Unvollständigkeit besitzen. Da es aber nie ohne Berücksichtigung von tatsächlichen Eigenschaften gebildet wird, wird es als legitimer seelischer Prozess, der allerdings das Recht auf Irrtum einschließt, bewertet [vgl. Kühn 1997, 21]. Eine gerade aus der heutigen Sicht wichtig gewordene Eigenschaft ist die Dynamik und Beeinflussbarkeit des Stadtimages. Durch dauerhafte und gezielte Kommunikation, die in Kapitel 2.2, 2.2.1 und 2.2.2 näher beleuchtet wird, kann das Vorstellungsbild aktiv verändert werden [vgl. May 1986, 22].

So nimmt sich auch das Stadtmarketing die gezielte Imagebildung als wichtiges Instrument zur Profilierung gegenüber anderen Städten, denn Markenimage verleiht auch Städten einen zusätzlichen symbolischen Wert und ist heute ein integrierter Bestandteil des städtebaulichen Produktions- und Vermarktungsprozesses [vgl. Klingmann 2006].

Markenimage spielt vor allem bei der Zielformulierung im Stadtmarketing eine herausragende Rolle. Es ist dabei wichtig, die Imagebildung als einen dauerhaften Prozess zu verstehen, der einen umfassenden ganzheitlichen Ansatz erfordert. Dieser beginnt in der Informationspolitik, der Beziehung zur Öffentlichkeit, dem Auftreten der bedeutenden Persönlichkeiten, der Kommunalpolitik, der Forschung, ebenso bei den Gebäuden, dem Stadtbild, den Einwohnern und vielen weiteren Faktoren, die lückenlos mit eingebunden und beachtet werden müssen. Entscheidend für das Image sind auch die Stadtprodukte selbst, deren Nutzen, Preis und dem heutzutage immer wichtigeren Aspekt des Service, über den eine erfolgreiche individuelle Markenpolitik betrieben werden kann, trotz sich immer ähnlich werdender Produkte [vgl. Konken 2006, 36].

„Städte werden nicht ausschließlich nach ihrer Fähigkeit zur Erfüllung grundlegender funktionaler Bedürfnisse, sondern zunehmend als Instrument zur Definition der eigenen Persönlichkeit und als Ausdrucksmittel des eigenen Lebensstils, verstanden“ [Müller 1993, 138]. Auch ein Tourist hat meist schon eine Vorstellung von einer Stadt, in die er reist, ohne dass er jemals dort war. Was ein weiterer Grund dafür ist, das Stadtimage in den Fokus aller Marketingmaßnahmen zu rücken. Die Marketingverantwortlichen der Städte stehen vor der Herausforderung, stadtbezogene Entwicklungen auf ihren symbolischen Wert hin zu überprüfen und die Stadt hinsichtlich ihrer Imagewirkungen zu planen und zu entwickeln, wobei das visuelle Stadtbild eine herausragende Rolle spielen kann. So werden auch heute schon Städte durch visuelle Stadtbilder geprägt. Im Folgenden werden einige visuelle Faktoren mit dazugehörigem Beispiel aufgeführt:

Visuelle Faktoren	Beispiele
Besondere Straßen	Kurfürstendamm in Berlin, Champs-Élysées in Paris
Besondere Gebäude	Burj Khalifa in Dubai, Brandenburger Tor in Berlin
Besondere Viertel	Soho in London, Quartier Latin in Paris
Besondere Lichtkonzepte	Skyline in Frankfurt oder New York
Besondere Architekten	Norman Foster → Glaskuppel des Deutschen Reichstags

Abbildung 6: Beispiele für visuelle Stadtentwicklung
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Springerprofessional 2014)

2.2 Kommunikationsmanagement

Das Kommunikationsmanagement ist ein übergeordnetes Konzept, das einen einheitlichen Orientierungsrahmen für sämtliche Kommunikationsprozesse eines Unternehmens oder auch einer Stadt nach innen und außen darstellt. Es ist ein Werkzeug des operativen Marketings, das die Umsetzung der Corporate Identity unterstützt und umsetzt [vgl. Bruhn 2004, 132]. Kommunikationsmanagement ist gleichzusetzen mit der Kommunikationspolitik, deren Aufgabe es ist, die Konsumenten über die Qualität, den Preis und die Bezugsquellen eines Produktes zu informieren und sie zum Kauf zu bewegen. Information und gezielte Beeinflussung sollen somit die Absatzwiderstände der Konsumenten überwinden, den Bekanntheitsgrad erhöhen, Interesse für das Angebot wecken und eine positive Einstellung dem Produkt gegenüber schaffen [vgl. Schorleinfo 2014, 1]. Weitere Maßnahmen des operativen Marketings kommen aus den Bereichen der Produkt-, Distributions- und Preispolitik. Dieser sogenannte Marketing-Mix erfordert einen koordinierten und aufeinander abgestimmten Einsatz [vgl. Bornemeyer 2002, 19]. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit soll jedoch ausschließlich auf den Einsatz der Kommunikationspolitik, vor allem in Bezug auf das Stadtmarketing, näher eingegangen werden.

Auch im Stadtmarketing ist es die Aufgabe der Kommunikationspolitik, die Leistungsfähigkeit einer Stadt zu kommunizieren. Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der Zielgruppen werden durch die Maßnahmen von klassischen und innovativen Kommunikationsinstrumenten, die näher in Kapitel 2.2.1 und 2.2.2 behandelt werden, zu steuern versucht [vgl. Brandner 2002, 208]. Wichtig dabei ist, dass jegliche Kommunikationsmaßnahmen in ein einheitliches Kommunikationskonzept eingebunden werden, wobei das Thema Crossmedia in den Mittelpunkt rückt [vgl. Meyer/Kottisch 1995, 22].

Crossmedia ist die Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen mit einer durchgängigen Leitidee, in verschiedenen und für die Zielgruppe geeigneten Mediengattung, klassisch kombiniert mit innovativ, die inhaltlich, formal und zeitlich integriert sind. Die Ansprache sollte vernetzt und interaktiv sein, mit Hinweisen auf Zielmedien erfolgen und dem Kunden einen Nutzwert bieten [vgl. Mahrtdt 2009, 29].

Da Anspruchsgruppen auf Werbereize zunehmend mit Ablehnung und Ausblendung reagieren, gewinnen crossmediale Konzepte immer mehr an Bedeutung. Durch die starke Werbekraft in Deutschland fühlen sich die Konsumenten von einem Informationsüberschuss überhäuft und können die Werbebotschaften so nicht mehr oder nur in geringem Maße wahrnehmen. Die Folge sind Ignoranz und Ausblendung. Akzeptanz dagegen findet Werbung vor allem dann, wenn sie nicht stört, sondern Nutzwert bringt und Dialog ermöglicht. Deswegen reicht es nicht aus, die eingesetzten Instrumente getrennt zu betrachten oder auch unabhängig voneinander einzusetzen. Es ist notwendig, die einzelnen Inhalte und Techniken crossmedial, also medienübergreifend, miteinander zu verknüpfen und anzuwenden [vgl. Mahrtdt 2009, 12]. Hierbei ist es unbedingt notwendig, dass alle Beteiligten in enger Abstimmung zusammenarbeiten. Die Aufgabe der Stadt muss ein kooperativer Prozess aller Akteure sein, die sich bemühen durch Flexibilität, Kooperations- und Kompromissbereitschaft ein gemeinsames Ziel zu erreichen, denn die Bedeutung einer verbesserten Kommunikation für die Entwicklung

tragfähiger Zukunftsperspektiven für eine Stadt kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Im Idealfall wird das Stadtmarketing zu einer Gemeinschaftsaufgabe, bei der viele Akteure frühzeitig in den Kommunikationsprozess einbezogen werden [vgl. Kemming 1991, 13]. Aufgrund einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure entsteht eine hohe Interessen- und Meinungsvielfalt, was es zu einer schwierigen Aufgabe macht, einen gemeinsamen Nenner zu finden. Deswegen haben Kommunen eine dezentralisierte, ungezwungene und vitale öffentliche Kommunikation, eine demokratische Streitkultur nötig [vgl. Habermas 1990, 174; Jourdan 2004, 75].

Je nach Größe und Position der Stadt können bei dem Kommunikationsprozess ganz unterschiedliche Instrumente bzw. Kombinationen von Instrumenten, vor allem von klassischen und innovativen, die richtige Wahl sein. Beim gezielten Aufbau einer Stadt als Marke oder bei der Pflege einer Stadtmarke geht es jedoch durchgehend primär darum, die unterschiedlichen Medienkanäle strategisch einzusetzen und zu kombinieren [vgl. Kausch/Pirck/Strahlendorf 2013, 66].

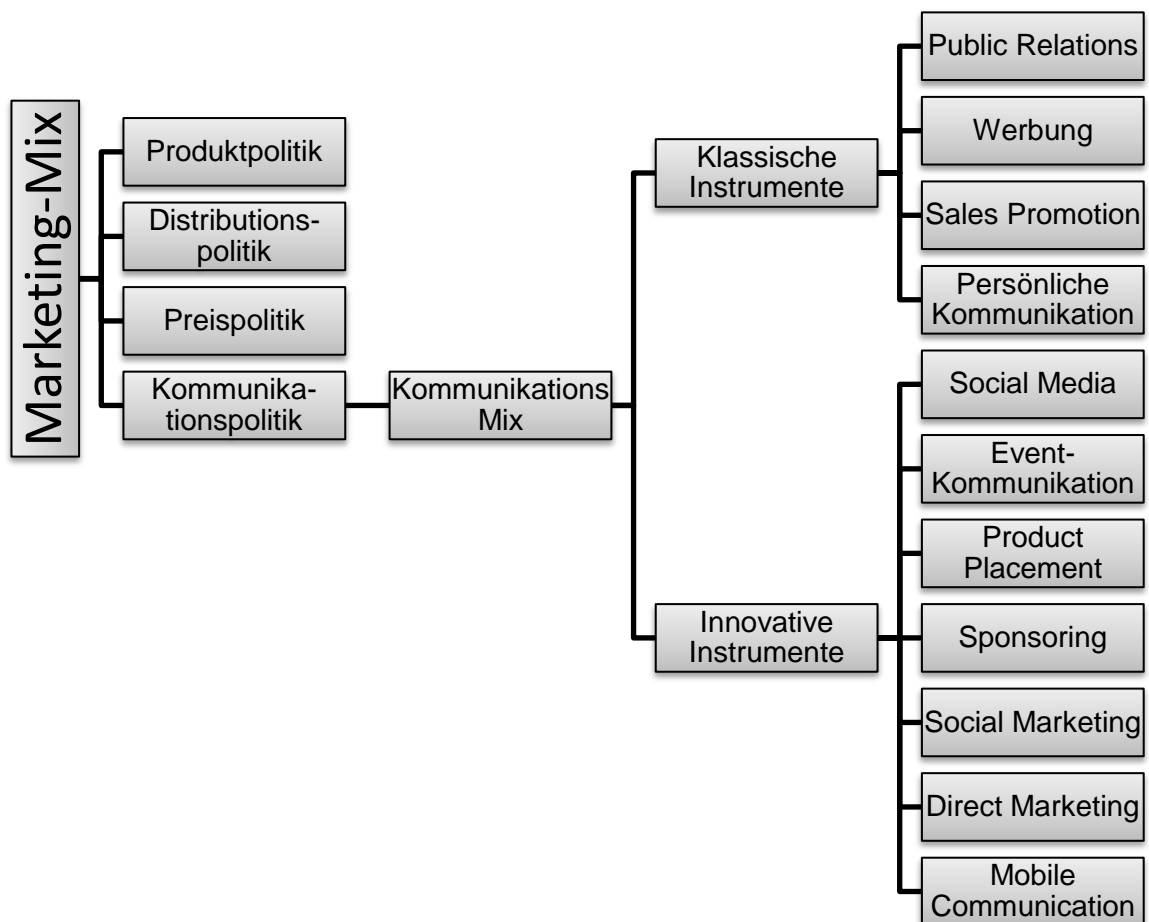


Abbildung 7: Kommunikations-Mix in der Kommunikationspolitik
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kreyher, 2014, 11)

2.2.1 Klassische Instrumente

Die klassischen Instrumente der Kommunikationspolitik sind die klassische Werbung in streufähigen Werbeträgern, die Öffentlichkeitsarbeit, die Verkaufsförderung und die persönliche Kommunikation. Sie dient der Etablierung des Images einer Marke. Den Wahrnehmungszeitpunkt kann der Konsument meist nicht beeinflussen [vgl. Weiß 2005, 9]. Im Folgenden werden die klassischen Instrumente im Einzelnen mit jeweiligen Beispielen erläutert und auf das Konzept des Stadtmarketings bezogen.

Werbung

Unter Werbung fallen alle Varianten von nicht persönlich durchgeführten Präsentationen oder Darstellungen von Ideen, Gütern oder Dienstleistungen, die gegen ein Entgelt vom Auftraggeber an die Öffentlichkeit gezielt weitergegeben werden [vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 791]. Die Werbung unterteilt sich in die Werbeträger der Printmedien, des Rundfunks und der Kinowerbung.

Printmedien: Die Printwerbung beinhaltet alle Informations-, Unterhaltungs-, und Werbemittel für differenzierte Zielgruppen in gedruckter Form. Zu den verschiedenen Ausprägungen zählen zum Beispiel Tageszeitungen, Publikumszeitschriften, Fachzeitschriften oder Anzeigenblätter [vgl. Mahrtdt, 2009, 45]. Vor allem Zeitungen gehören zu den erfolgversprechendsten Medienkanälen in Deutschland und spielen deswegen auch für das Stadtmarketing eine herausragende Rolle. Die Nutzung ist sehr hoch, die Wertschätzung und Glaubwürdigkeit kaum von einem anderen Medium zu übertreffen. Zur Profilierung einer Stadtmarke eignen sich vor allem die überregionalen Titel wie *FAZ* oder *Handelsblatt*, die wichtige Meinungsbildner abbilden und somit eine nachhaltige Markenführung angestrebt werden kann. Auch Zeitschriften bieten sich als klassisches Medium für das Stadtmarketing, das sehr heterogene Zielgruppen anspricht, an, da hier die Möglichkeit der Fokussierung auf klar definierte Anspruchsgruppen und Interessen möglich ist [vgl. Kausch/Pirck/Strahlendorf 2013, 66].

Rundfunk: Der Rundfunk steht sowohl für das Fernsehen, als auch für den Hörfunk, der die Zielgruppen über das Radio erreicht [vgl. Strohmeier 2004, 35]. Gerade das Medium TV gilt als Leitmedium der Kommunikation, einerseits wegen seiner hohen Reichweite der nationalen Sender, andererseits wegen der optisch-akustischen Informationsübermittlung, wodurch eine hohe Werbewirkung erzielt werden kann. Zur Profilierung einer Stadt wird das Fernsehprogramm jedoch eher selten genutzt, so kann die sogenannte Produktions-Partnerschaft einer Stadt allerdings großen Erfolg und Bekanntheit verschaffen. Hier spielt eine TV-Serie oder ein Spielfilm in einer bestimmten Stadt, wodurch diese als stiller Hauptdarsteller präsent ist [vgl. Kausch/Pirck/Strahlendorf 2013, 66]. Aber auch das Radio kann bei der Profilierung von Stadtmarken gute Ergebnisse erzielen, da es ein lokales Medium ist, das ein unterhaltungsorientiertes Musikprogramm mit einigen regionalen Informationen kombiniert und durch weitgefächerte Musikformate eine breite Zielgruppe anspricht. Der Hörfunk zählt zu den meist genutzten Medien in Deutschland [vgl. Breyer-Mayländer 2011, 39].

Kinowerbung: Die Werbung über das Kinoprogramm kann sehr effektiv sein. Das Kino ist ein intensives Unterhaltungsmedium, das von einer jungen aber einkommensstar-

ken Zielgruppe genutzt wird. Außerdem hat ein Kinospot eine fünfmal höhere Werbewirkung als ein TV-Spot, der von den Zuschauern Zuhause meist nur nebensächlich wahrgenommen wird [vgl. Mahrtdt, 2009, 68]. Im Stadtmarketing findet die Profilierung der Stadtmarke über das Kinoprogramm allerdings eher selten Anwendung. Hierbei entstehen einfach zu hohe Kosten, die von den Kommunen mit ihrem kleinen Budget nicht getragen werden können [Breyer-Mayländer 2011, 40].

Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit, auch Public Relations (PR), zu Deutsch öffentliche Beziehungen oder auch Beziehungen zur Öffentlichkeit unterhalten, ist ein klassisches Kommunikationsinstrument, das bei vergleichsweise niedrigen Kosten einen überproportionalen Nutzen stiften kann. Hauptaufgabe der PR ist der Aufbau, die Pflege und Verbesserung von Vertrauen und Verständnis gegenüber dem Unternehmen oder, im Rahmen dieser Arbeit, gegenüber der Stadt als Ganzes. Die Meinung der Öffentlichkeit soll systematisch analysiert und deren Standpunkt interpretiert werden. Öffentlichkeitsarbeit beinhaltet die Pressearbeit, den persönlichen Dialog, Aktivitäten für ausgewählte Zielgruppen und unternehmensinterne Maßnahmen. Auch für das Stadtmarketing eignet sich die PR-Arbeit aufgrund der Wirksamkeit und der niedrigen Kosten. Außerdem richtet sie sich an alle Personen, Organisationen und Unternehmen, die mit der Stadt in Kontakt stehen, was durch die heterogenen Zielgruppen und Akteure der Kommunen von hoher Bedeutung ist [vgl. Mahrtdt, 2009, 79].

Verkaufsförderung

Verkaufsförderung, auch Sales Promotion genannt, beschreibt grundsätzlich jede Aktivität, die Absatz- und Umsatzzahlen eines Produktes steigern. Die Verkaufsförderung soll den potenziellen Kunden an Ort und Stelle zum Kauf animieren und überzeugen, ohne dass dieser einen Kauf im Vorhinein unbedingt geplant hatte. Teils durch emotionale, teils durch informierende Werbebotschaften werden bewusste und unbewusste Bedürfnisse des Kunden angesprochen oder erzeugt. Häufige Maßnahmen der Verkaufsförderung sind: Produktproben, Sonderangebote, Gutscheine, Gewinnspiele, Preisausschreiben, Verkostungen und Produktvorführungen [vgl. Werbeträger Hobot 2014]. Auch im Stadtmarketing findet Sales Promotion ihre Anwendung. So genannte Kaufanbindungssysteme, die das Prinzip der Anreizschaffung zur Wiederkehr in eine Stadt verfolgen, haben sich hier bewährt. Wo auch immer Gäste oder Konsumenten mit einer Stadt in Kontakt treten, sollen sie zu dem Empfinden gesteuert werden, diese Stadt mindestens ein zweites Mal besuchen zu wollen. Beispiele, diesen Anreiz zu schaffen, können zum Beispiel Messegutscheine, Volksfestkarten oder sonstiges Freitickets sein, die in der Stadt zum Beispiel über Flyer verteilt werden. Weitere Anreize können zum Beispiel auch günstige City-Busse, Maßnahmen im Bereich Sicherheit und Sauberkeit oder verkaufsoffene Sonntage, sowie besondere Märkte sein [vgl. Pli-schek 2003, 155].

Persönliche Kommunikation

Als persönliche Kommunikation werden alle Formen der Kommunikation bezeichnet, bei der Verkäufer und Kunde persönlich in Kontakt treten. Es findet also eine Individualkommunikation statt. Hierbei ist der Vorteil gegeben, dass der Verkäufer im Gespräch

die spezifischen Bedürfnisse des Interessenten aus erster Hand erfährt und gezielt darauf eingehen kann. Beispiele für dieses Kommunikationsinstrument sind die Kundenberatung oder Informationsgespräche [vgl. Swissmarketing 2011, 1]. Im Stadtmarketing kommt die persönliche Kommunikation über Tourismusbüros, das Rathaus oder gezielte Veranstaltungen zum Einsatz.

2.2.2 Innovative Instrumente

Um der zunehmenden Wirkungslosigkeit der klassischen Kommunikationsinstrumente entgegenzuwirken, müssen neue innovative Kommunikationsansätze entwickelt werden, die direkt und interaktiv den Anspruchsgruppen gegenüberreten, deren Aufmerksamkeit erhaschen, und die klassischen Kommunikationsinstrumente durch geschicktes Kombinieren z.B. durch Crossmedia-Kampagnen, unterstützen [vgl. Mahrtdt 2009, 15].

Innovative Kommunikationsinstrumente zeichnen sich dadurch aus, dass mit kreativen Konzepten und hohem Aufwand insgesamt kostengünstigere Kampagnen entwickelt werden, die zielgruppengenaue, direkter und persönlicher sind und somit eine bessere Werbewirkung erzielen. Außerdem entsteht eine bessere Rückmeldung über den Erfolg der Kampagne [vgl. Fundus Werbeagentur 2014].

Auch für den Konkurrenzkampf der Städte gewinnen die neuartigen Werbeformen immer mehr an Bedeutung. Eine vernetzte, kreative, innovative Stadt wird als lebenswerter und interessanter wahrgenommen, denn Individualisierung des Einzelnen, Ausdifferenzierung der Gesellschaft in unzählige Randgruppen, permanenter Austausch in den digitalen Netzwerken, die Einbeziehung aller denkbaren Lebensmodelle in die urbane Gesellschaft tritt immer mehr in den Vordergrund [vgl. Kausch/ Pirck/ Strahlendorf 2013, 76]. Damit auch das Stadtmarketing bei all diesen Veränderungen mithalten kann, werden die im Folgenden genannten Kommunikationsinstrumente in das operative Marketing mit einbezogen.

Social Media

Der Begriff Social Media vereint einige moderne Medientechniken, die aufgrund neuer oder verbesserter technologischer Möglichkeiten neuartige Wege der Informationsgewinnung, -speicherung, -bearbeitung oder des Informationsabrufs ermöglichen [vgl. Onlinemarketing-Praxis 2014]. Sie sind selbst aktiver Informationsträger, können mit anderen Agenten interagieren, sind sowohl multimedial, als auch orts- und zeitlos. Außerdem sind sie vernetzt [vgl. Business-Model-Innovation 2014]. Zu dem heutigen Zeitpunkt ist das Internet mit all seinen Möglichkeiten als Social Media das weitest verbreitetste Medium und tagtäglich in der Kommunikationspolitik und somit auch im Stadtmarketing präsent. Werbliche Kommunikation über das Internet setzt sich aus verschiedenen kombinierbaren Elementen zusammen. Dazu zählen unter anderem:

- der eigene Internetauftritt über eine eigene Domain
- Platzierung von Werbebannern auf stark frequentierten Internetseiten
- Versendung von E-Mail-Newslettern

- Vermarktung des eigenen Internetauftritts über Suchmaschinenoptimierung
- die Verlinkung mit themenverwandten Internetseiten
- die Integration von Werbemitteln auf Partnerseiten (Affiliate Marketing)
- Internetauftritt durch einen eigenen Blog
- Virales Marketing
- Internetauftritt über soziale Netzwerke [vgl. Mahrdt 2009, 56]

Auch Städte machen von all diesen Möglichkeiten Gebrauch. Einige mehr, andere weniger. Einer Umfrage des Vereins der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing zu Folge räumten allerdings bereits 2009 70 Prozent der befragten Kommunen Social Media einen hohen Stellenwert für ihr Stadtmarketing ein. Lediglich knapp zwei Prozent waren der Meinung, diese seien vollkommen unbedeutend. Für Städte ist es neben den üblichen Funktionen des interaktiven Internets vor allem interessant zum Beispiel Online-Stadtpläne oder geographische Informationssysteme anzubieten [vgl. Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland 2009].

Event-Kommunikation

Events haben vielfältige Wirkungen in den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt, befinden sich im Spannungsfeld verschiedener Interessensgruppen und stehen stets durch ihren Erlebniswert und ihre Dialogmöglichkeiten als innovatives Kommunikationsinstrument im Stadtmarketing hervor [vgl. Europäische Sponsoring Börse 2014]. Ziel ist es, beim Empfänger durch die Vermittlung von positiven Emotionen starke Aktivierungsprozesse auszulösen. Aus diesem Grund sollte ein Event immer einen Erinnerungswert aufweisen, einmalig sein, die Teilnehmer aktivieren und einen Zusatznutzen für die Teilnehmer darstellen [vgl. Holzbaur/Jettinger/Knauß 2005, 6]. Außerdem gibt es die Möglichkeit Fachjournalisten einzuladen, eine ausgesprochene Gelegenheit Fachgespräche zu führen und sich in angenehmer Atmosphäre präsentieren zu können [vgl. Swissmarketing 2011, 3]. Im Stadtmarketing bieten sich Events vor allem in Form von einem Tag der offenen Tür, Modenschauen in Boutiquen, Lesungen in Buchhandlungen, Kinderfesten, Open-Air Kinos, Ausstellungen, Messen und natürlich Stadtfesten an. In Kapitel 3.3.2 wird die Bedeutung eines Events erneut aufgegriffen und näher erläutert.

Direct Marketing

Direct Marketing, also das Direktmarketing oder auch Dialogmarketing, ist ein Instrument, das insbesondere für eine hochgradig zielgruppenspezifische Ansprache und den Aufbau von persönlichen Kundenbeziehungen geeignet ist, wobei es stets gilt, einen Dialog aufzubauen [vgl. Kotler/Armstrong/Wong 2011, 824]. Das Direktmarketing tritt sowohl in der unternehmerischen Kommunikationspolitik als auch im Stadtmarketing in einer Vielzahl von Ausprägungen auf, nämlich z.B. als Werbebriefe, Kataloge, Anzeigen, Telefonmarketing, Prospekte, Warenproben, E-Mails oder auch im Online-Marketing [vgl. Baaken/Busche/Ginter 2002, 156].

Product Placement

Als Product Placement bezeichnet man die bewusste Platzierung eines Markenproduktes im Rahmen eines Filmes, einer Fernsehsendung oder ähnlichen Darbietungen ge-

gen Entgelt oder Sachleistungen. Das Produkt wird in seinem Gebrauchsumfeld gezeigt und soll in Verbindung mit berühmten Darstellern die Konsumenten zum Kauf animieren. Besonders rentabel ist diese Art der Kommunikation für Unternehmen vor allem, da sie die normale Werbezeit im Fernsehprogramm umgehen, so dass die Wahrscheinlichkeit eines Programmwechsels, der bei Werbeeinblendungen üblich ist, minimiert wird [vgl. Teialehrbuch 2014]. Wie bereits in Kapitel 2.2.1 beschrieben, können auch Städte hier aktiv werden, indem zum Beispiel ein Spielfilm an Ort und Stelle gedreht wird. Hierbei wird nicht mehr von reinem Product Placement gesprochen, sondern vielmehr von Country oder Location Placement [vgl. Justitz 2013]. Immer häufiger treten auch in Video- oder Computerspielen Städte in den Mittelpunkt des spielerischen Geschehens. Eine weitere Ausprägung gibt es in der Form, dass der Stadtname direkt in den Titel des Filmes oder der Fernsehserie aufgenommen wird. So zum Beispiel die TV-Serien *Verliebt in Berlin* oder *Miami Vice*.

Sponsoring

Sponsoring ist die systematische Förderung von Personen, Organisationen oder Veranstaltungen im sportlichen, kulturellen oder sozialen Bereich durch Geld-, Sach-, Oder Dienstleistungen zur Erreichung von Marketing- und Kommunikationszielen [vgl. Mahrtdt 2009, 88]. Der Sponsor erhofft sich durch seine öffentliche Unterstützung, zum Beispiel bei einer Veranstaltung, nicht nur einen Vertrauensbonus bei den Geförderten, sondern auch bei den Außenstehenden, die von der Förderung erfahren und somit mehr Vertrauen in die Marke gewinnen [vgl. Seo-Analyse 2014]. Außerdem kann der Sponsor durch seine Aktivitäten stark an Bekanntheit gewinnen, denn die Gegenleistung des Gesponserten kann unterschiedliche Ausprägungen haben. Der Sponsor kann zum Beispiel während der Veranstaltung Werbung seiner Marke durch die Präsentation des Logos auf der Kleidung der Akteure oder auf Flächen am Veranstaltungsort einsetzen, oder darf sich zum Beispiel als *Offizieller Partner* für die Unternehmenskommunikation bezeichnen [vgl. Mahrtdt 2009, 88]. Auch im Stadtmarketing kommt das Sponsoring häufig zum Einsatz. Zwar selten in Form von Großveranstaltungen, aber es werden häufig Fußballvereine, Jugendgruppen, Kindergärten oder zum Beispiel auch Altenheime gefördert [vgl. Schorleinfo 2014, 2].

Social Marketing

Social Marketing, also Sozialmarketing oder auch Non-Profit-Marketing, bezeichnete lange Zeit ein Marketingkonzept, das lediglich von Organisationen angewandt wird, bei denen die Gewinnerwirtschaftung nicht an erster Stelle steht. So genannte Non-Profit-Organisationen. Sozialmarketing beinhaltet alle Marketingaktivitäten die von staatlichen, gemeinnützigen oder anderweitig nicht kommerziellen Organisationen, wie z.B. Unternehmen oder Verwaltungseinrichtungen der öffentlichen Hand oder überwiegend sozial orientierten Institutionen wie Krankenhäusern, Sozialstationen, Vereinen oder Pflegeeinrichtungen durchgeführt werden. Die Ziele von Sozialmarketing richten sich zum Beispiel auf Verhaltensänderung im gesundheitlichen Bereich, auf eine Erhöhung der Spendenbereitschaft in der Bevölkerung oder auch auf soziales Engagement durch Vereins- oder ehrenamtliche Tätigkeiten. Heute allerdings ist zu beobachten, dass das Social Marketing auch immer häufiger von Unternehmen mit in den Kommunikations-Mix aufgenommen wird, die im erwerbsmäßigen Bereich tätig sind. Die Unternehmen setzen mit ihren Marketingmaßnahmen auf Imagepflege und werben mit sozialen Bot-

schaften. Im Vordergrund steht hier nicht die kurzfristige Steigerung von Umsatz- oder Gewinnzielen, sondern vielmehr eine langjährige positive Imagepflege und -verbesserung durch die Herausstellung sozialer Unternehmensleistungen [vgl. Soziales Marketing 2014]. Auch im Stadtmarketing ist Social Marketing ein beliebtes Kommunikationsinstrument, das zum Beispiel in Form von Recycling-Projekten, Car-Sharing oder Klimaschutz-Projekten, aufgegriffen wird [vgl. Flora-Elmshorn 2014].

Mobile Communication

Bei Mobile-Marketing-Maßnahmen geht es darum, den Verbraucher mit seinem Handy persönlich zu erreichen und ihn über eine mobile Werbebotschaft zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Durch die persönliche Versendung kann dem Konsumenten ein maßgeschneidertes Angebot unterbreitet werden. Diese Angebote reichen von mobilen Gewinnspielen, der Versendung mobiler Werbebotschaften oder Logos, über mobile Sprachgrußkarten oder Handy-Filme, bis hin zum digitalen Gutscheinversand. Häufig findet Mobile Communication auch über gedruckte Codes, zum Beispiel auf Verpackungen, statt, die über das Handy gespeichert und angeschaut werden können [vgl. Marhdt 2009, 61]. Auch im Stadtmarketing findet die mobile Kommunikation in großem Maße Anwendung. So können Besucher zum Beispiel über ihr Handy an virtuellen Stadtführungen teilnehmen, sich Stadtpläne auf das Handy laden, die Zug-, Bus- und Bahnverbindungen überprüfen oder auch mit Hilfe von QR-Codes, die an Sehenswürdigkeiten angebracht sind, durch abfotografieren und einscannen der Codes, Informationen gewinnen [vgl. QR-City-Guide 2014].

3 Städtische Wirtschaftsförderung

Städtische oder auch kommunale Wirtschaftsförderung gewinnt immer mehr an Bedeutung in deutschen Städten. Die kommunale Finanzlage ist äußerst angespannt, wodurch die Entscheidungsträger unter steigenden Handlungsdruck geraten. Deswegen wurde bereits in den siebziger Jahren nach Wegen gesucht, die Einnahmenentwicklung der Städte zu sichern, wobei man in Anbetracht der relativ starken Abhängigkeit von der ortsansässigen Wirtschaft auf deren Förderung stieß [vgl. Friedrich Ebert Stiftung 2014].

Die Aufgabe der Wirtschaftsförderung ist eine freiwillige Aufgabe. Jede Kommune kann für sich entscheiden, ob sie von dieser Form der Stadtentwicklung Gebrauch machen möchte oder nicht. Ebenso liegt es allein in der Entscheidung der einzelnen Kommunen, in welchem Rahmen ihr Verständnis und ihre Bedürfnisse als wirtschaftsfördernde Angelegenheit gelten. Durch diese Möglichkeit der Vielfalt entstehen völlig verschiedene Begriffsdefinitionen der Wirtschaftsförderung. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit soll kommunale Wirtschaftsförderung so verstanden werden, dass sie alle Maßnahmen zur Verbesserung der Faktoren, die die Standortwahl von Unternehmen beeinflussen, umfasst. Das gilt sowohl für die sogenannten harten Faktoren (z.B. Gewerbeflächen, Infrastruktur, überörtliche Verkehrsanbindung), als auch für die so genannten weichen Faktoren (z.B. Bildungs- und Kulturangebote, Attraktivität der Stadt). Diese Definition zeigt, dass es sich bei städtischer Wirtschaftsförderung um eine Querschnittsaufgabe handelt, die den Kommunen finanzielle Spielräume zur Erbringung öffentlicher Leistungen eröffnet. Ziel ist es, fast alle städtischen Aufgabenbereiche und Handlungsfelder zu berücksichtigen [vgl. Friedrich Ebert Stiftung 2014; Kommunal Akademie 2014, 1].

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit sollen vor allem die Handlungsfelder im Bereich des Standort-, Tourismus-, und Citymarketing beleuchtet werden. Ebenso wird untersucht inwiefern die städtische Vermarktung den Bürgern und Investoren gegenüber eine Rolle spielt. Der zunehmende Konkurrenzkampf der Kommunen untereinander bezieht sich im Wesentlichen auf die Ansiedlung von Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen, den Zuzug von Arbeitskräften, die Ausrichtung von Tagungen, Sport- und Kulturveranstaltungen, den Besuch von Konsumenten und Touristen sowie die Zuweisung von Fördergeldern.

3.1 Standortmarketing zur Gewinnung von Unternehmen und Investoren

Durch die Globalisierung, die europäischen Binnenmärkte, und die rasante Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien kommt es zu einer stetig steigenden Flexibilität, was die Standortwahl von Unternehmen angeht. Infolgedessen steht der überschaubaren Anzahl von Unternehmen eine Vielzahl von Städten als Wirtschaftsstandort zur Verfügung, wodurch die Städte unter großen Handlungsdruck geraten. Die veränderten Rahmenbedingungen und der dadurch entstehende Wettbewerb um die Ansiedlung von Unternehmen zwingt das Stadtmarketing mehr denn je zu einer klaren Profilierung der eigenen Produkte und Potenziale. Das Stadtmarketing muss in Form von Standortmarketing auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren. Es

geht jedoch nicht einzig und alleine darum, neue Unternehmen für die eigene Stadt zu gewinnen, sondern vielmehr auch darum, die bereits bestehenden Betriebe an ihrem Standort zu halten. Es gilt, durch die Unternehmen Investitionen zu gewinnen, Arbeitsplätze zu schaffen und somit auch laufende Steuerzahlungen zu erhalten [vgl. Bruhn/Kirchgeorg/Meier 2007, 340; Studis Online 2004].

Die Zielgruppen für das Standortmarketing sind weitgefächert. Betriebe und Unternehmen der Region, Mitarbeiter und Unternehmensgründer, Qualifizierungs-, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, externe Investoren und Vermittlungspartner sowie Städte, Landkreise, Bürgerinnen und Bürger der Region, welche die Standortentwicklung tragen bzw. von dieser mitbetroffen sind, müssen angesprochen werden [vgl. Allgäu 2014]. Doch wie auch im unternehmerischen Marketing, sind die Interessen unterschiedlicher Nutzer an einem Standort sehr differenziert und widersprechen einander naturgemäß. Es gilt also, im Rahmen des Stadtmarketings eine Standortmarketingstrategie zu entwickeln, die sich in ausgeglichener Weise an unterschiedlichen Interessengruppen orientiert [vgl. Bruhn/Kirchgeorg/Meier 2007, 341].

Eine Gemeinsamkeit lässt sich jedoch bei allen Unternehmen in gleichem Maße erkennen: Da die Unternehmen an den jeweiligen Standorten unausgesprochen hohe Investitionen tätigen werden, sind sie auf der Suche nach expliziten Signalen, die ihnen verlässliche Auskunft über die von der Kommune angebotene Standortqualität liefern. Genau aus diesem Grund müssen informationspolitische Maßnahmen getätigt werden, die dem Ziel dienen, Unternehmen von der Qualität des eigenen Standortes zu überzeugen, denn Steuern und Abgaben spielen schon lange nicht mehr die übergeordnete Rolle bei der Standortwahl. Das Augenmerk ist auf ein komplettes Nutzenbündel gerichtet [vgl. Steinrücken/Jaenichen 2003, 380].

Im Folgenden werden drei dieser Kommunikationsmaßnahmen beschrieben, wie Städte potentiellen Investoren Informationen und Qualitätssignale vermitteln können:

Ansiedlungsprämien: Einige Kommunen bieten ihren ansiedlungswilligen Unternehmen Prämien an, um diese von ihrem Standort zu überzeugen. Die Ansiedlungsprämien können in Form von direkten Subventionen, verbilligter Bereitstellung von Gewerbeflächen oder auch durch Steuernachlässe für eine bestimmte Zeit, geschehen. Vergleichbar ist diese Maßnahme mit Einführungsrabatten in dem unternehmerischen Marketing auf Produktmärkten. Mit dieser Maßnahme stehen die Kommunen anfangs nicht allzu großen Gewinnen gegenüber, können den potentiellen Investoren dadurch aber glaubhaft vermitteln, dass sie an einem längerfristigen Engagement interessiert sind und tunlichst versuchen werden, die Qualität des kommunalen Leistungsangebotes beizubehalten und sogar zu verbessern. Ansonsten könnte es zu einer Abwanderung der Unternehmen kommen, wodurch die Ansiedlungsprämien für die Städte ein großes Minus bedeuten würden.

Standortwerbung: Auch Unternehmen können durch Werbung beeinflusst werden. Standortwerbung zum Beispiel in Form von gezielten Kampagnen, kann die Unternehmen zwar nicht umfangreich über das Leistungsbündel des Standortes informieren, sie jedoch insofern erreichen, dass die Aufmerksamkeit auf den werbenden Standort gerichtet ist. Außerdem wird den Unternehmen durch solche Kampagnen vermittelt, dass der Standort ein hochqualifiziertes Leistungsbündel bieten kann, da er sonst nicht so

viel finanzielle Mittel in eine solche Standortwerbung stecken könnte oder es sich für ihn lohnen würde.

Leuchtturmpolitik und Prestigeprojekte: Als eine Kombination von Ansiedlungsprämie und Standortwerbung betreiben einige Kommunen die so genannte Leuchtturmpolitik, was so viel bedeutet, wie Unternehmen mit einem weithin bekannten Markennamen und damit mit einhergehender Leuchtkraft in die eigenen Stadt zu treiben, also Unternehmen mit renommierter Außenwirkung und hoher Prestige gezielt anzusiedeln. Diese Ansiedlung von bestimmten Unternehmen verbindet sich mit einem Imagegewinn für die jeweilige Stadt, wie zum Beispiel BMW oder O2 in München, und kann für andere ansiedlungswillige Unternehmen als Qualitätssignal angesehen werden. Es findet ein Imagetransfer von einem Unternehmen hin zu einem Standort statt, wovon die Städte profitieren und den Leuchtturmunternehmen dafür zum Beispiel mit Subventionen entgegen kommen können [vgl. Steinrücken/Jaenichen 2003, 399].

3.2 Vermarktung gegenüber den Bürgern zum Zweck der Integration

Neben Unternehmen spielen ebenso einzelne Bürger als Adressaten des Stadtmarketings eine immer bedeutendere Rolle. Gerade aufgrund des demografischen Wandels werden Kommunen, als die davon am unmittelbarsten betroffene staatliche Ebene, vor umfassende Herausforderungen gestellt. Es findet ein zunehmender demografischer Wettbewerb, vor allem um junge, wirtschaftlich leistungsfähige und sozial angepasste Bürger statt: Studenten sollen die eigene Stadt als Studienort wählen und hochqualifizierte Arbeitnehmer sollen aufgrund der Attraktivität der Stadt angezogen werden [vgl. Hohn 2006, 192]. Aber auch abgesehen von den sich verändernden Rahmenbedingungen gilt es für eine Stadt, den bereits ansässigen Bewohnern die bestmöglichen Gegebenheiten bieten zu können, um eine Abwanderung abzuwenden, ebenso wie es wichtig ist neue Bürger zu gewinnen, denn natürliche Personen sind gute Steuerzahler. Infrastruktur und Wohnungsbau, Gesundheit und Pflege, Kultur und Bildung sind dafür ausschlaggebende Aspekte

Der Bürger wird oft in seiner Funktion als Kunde gesehen und gehört der Zielgruppe mit der wohl intensivsten Beziehung zu der jeweiligen Stadt an. Er ist sowohl Zielgruppe als auch Bestandteil des Stadtmarketings [vgl. Deutsches Institut für Urbanistik, 2005, 6]. Gerade deswegen ist es äußerst wichtig, diese Gruppe als positive Imageträger zu gewinnen. Wird man der Bevölkerung gerecht und es kommt zu einer hohen Identifikation mit der eigenen Stadt, führt dies zu einer effektiven Außenwerbung. Einige Bürger werden sich sogar aktiv am Stadtmarketing beteiligen [vgl. Konken 2006, 242]. Ein identitätssteigerndes Marketing ist in diesem Zusammenhang ein wichtiger Aspekt: Es darf keine Diskrepanz zwischen dem nach außen dargestellten Marketingbild und dem von den Bewohnern gelebten und erlebten Gefühl ihrer Stadt geben. Stimmt beides überein, kann die Bevölkerung als Multiplikator und authentischer Kommunikator von Städten gewonnen werden. Mundpropaganda – ob digital via Social Media oder analog über das persönliche Gespräch – erzeugt starke Wirkung [vgl. Kausch/Pirck/Strahlendorf 2013, 23].

Die Verantwortlichen des Stadtmarketings müssen kommunikative Maßnahmen ergreifen, die das Interesse und die Betroffenheit möglichst aller Bürger bewirken. Hierbei ist es wichtig, die Bürger aktiv in einen Planungsprozess mit einzubeziehen. Zum Beispiel durch Ideenwettbewerbe, Stadtfeste oder Bürgerforen, werden Bemühungen sichtbar, die Bevölkerung in den Meinungsbildungsprozess mit einzubinden [vgl. Blumenthal 1990, 170]. Durch diese aktive Teilhabe können sich die Bürger stärker mit Veränderungen identifizieren, die Kommunikation und dadurch die Hervorbringung eines Wir-Gefühls wird gefördert, was eine hohe Bedeutung für die Integration der Bürger in ihre eigene Stadt bedeutet [vgl. Kühn 1997, 66].

Jedoch verringern steigende Flexibilität und wachsende Bedeutung von weichen Standortfaktoren die emotionale Bindung an die Heimatstadt. Genau deswegen müssen die Städte in ihre Stadtmarketingprozesse das Augenmerk nicht mehr nur auf die harten Standortfaktoren, sondern vor allem auch auf die weichen personenbezogenen Standortfaktoren legen, wenn es darum geht, die Einwohner gerecht in die Stadt zu integrieren, bereits Ansässige zu halten und Neubürger zu gewinnen [vgl. Meyer/Kottisch 1995, 3].

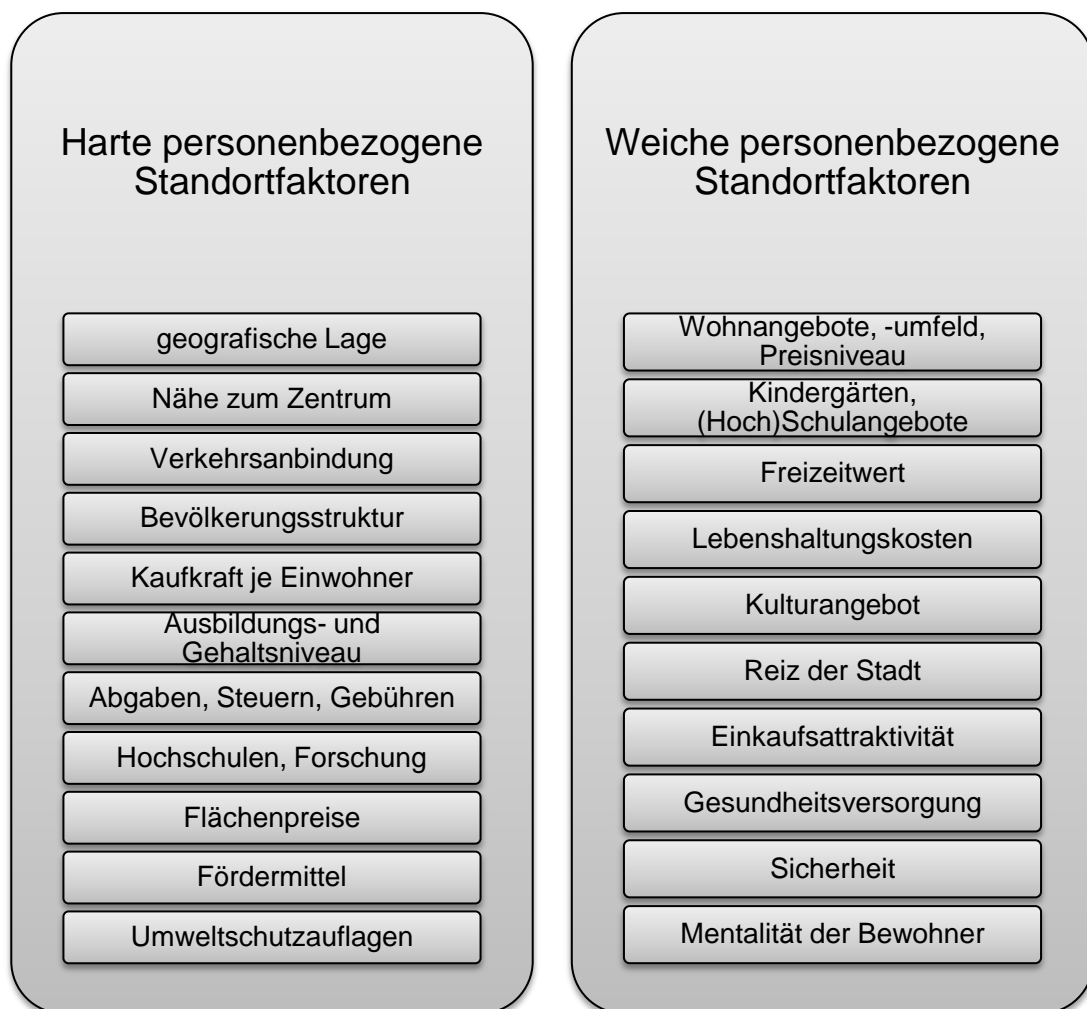


Abbildung 8: Personenbezogene harte und weiche Standortfaktoren
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wesselmann/Hohn 2012, 15)

3.3 Touristisches Marketing

Die Tourismusbranche ist heute eine der wichtigsten Wachstumsbranchen weltweit. Trotz hoher Schwankungen in den vergangenen Jahren, bedingt durch Terroranschläge, schwache Konjunktur, Wirtschafts- und Finanzkrisen oder auch durch Kriege, bescheinigt die Welttourismusorganisation (WTO) der Tourismuswirtschaft ein stetiges Wachstum [vgl. Weitershausen 2012, 41].

Die gesamten Ausgaben der touristischen Besucher in Deutschland belaufen sich im Jahr 2010 auf 278,3 Milliarden Euro und steuern so ein bedeutsames Gewicht dem Bruttoumsatz in der deutschen Wirtschaft bei, was den Aspekt der Wirtschaftsförderung aufbringt. Außerdem dient der Tourismus als klassische Querschnittsbranche in großem Maße der Sicherung der Arbeitsplätze. Nicht nur im Gastgewerbe, sondern vor allem im Einzelhandel und auch in vielen weiteren Dienstleistungszweigen sorgen Touristen für hohe Umsätze und sichern Beschäftigung. Der Tourismus als Wirtschaftsfaktor beschäftigt rund 2,9 Millionen Arbeitnehmer, d.h. 7 Prozent aller Erwerbstätigen in Deutschland arbeiten im touristischen Sektor [vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2012, 4; Klein 2012, 1].

Doch vor dem Hintergrund der deutlich veränderten Rahmenbedingungen hat sich in den vergangenen Jahren ein ebenso deutlicher Wandel der Anforderungen an das Tourismusmarketing der Städte und an deren Organisation vollzogen [vgl. Deutscher Tourismusverband 2014, 14]. Die Nachfrage bestimmt in der Zukunft das Angebot mehr denn je. Der Gast möchte nicht mehr als Durchschnittsreisender an konventionellen Reisen teilnehmen, sondern etwas Besonderes sein und ein ganz individuelles Reisepaket auf sich zugeschnitten bekommen. Er erwartet ein komplettes Reisebündel, mit sich ergänzenden Bestandteilen. Um solch ein touristisches Bündel anbieten zu können, muss im Marketingprozess des Tourismus vor allem auf Koordination, Kooperation und Transparenz bei den Marketingmaßnahmen der einzelnen Akteure geachtet werden, denn nur mit langfristigen und transparent orientierten Marketingmaßnahmen ist eine erfolgreiche Tourismuswirtschaft möglich [vgl. Adjouri/Büttner 2008, 266].

Zur Tourismuswirtschaft im engeren Sinne gehören alle Betriebe, die direkt an der Erstellung des touristischen Grundproduktes, der Reise als Ganzes, beteiligt sind. Hierbei wird zwischen den Leistungsträgern, Reiseveranstaltern und Reisemittlern unterschieden. Die touristischen Leistungsträger, insbesondere Beherbergungs- und Transportbetriebe, erbringen im touristischen Produktionsprozess die eigentliche Grundleistung der Reise. Reiseveranstalter und –mittler bereiten die Reise vor. Eine gewisse Zwitterfunktion nehmen Tourismusorte oder Destinationen und die damit verbundene Organisation, also Tourismusverein oder -verbände ein. Sie erfüllen zum einen Aufgaben der Leistungsträger, indem sie Transport und Unterkünfte zur Verfügung stellen, als auch zum anderen Aufgaben der Reiseorganisation und –vermittlung. Auf die Aufgabe der Destinationen wird explizit in Kapitel 3.3.1 eingegangen.

Eine besondere Bedeutung im Tourismusmarketing kommt den Vertriebswegen zu, denn nicht nur der Wettbewerb zwischen den Destinationen hat zugenommen, sondern ebenso der Wettbewerb zwischen den Vertriebspartnern. Zum einen werden klassische Produkte von Tourismusmarketingorganisationen heute von führenden Hotelre-

servierungssystemen, Online-Reisebüros, Reisesendern und Ticketsystemen vermarktet, zum anderen bleibt die örtlichen Tourismusinformation das wichtigste Kommunikations- und Vertriebsinstrument, denn die qualifizierte, persönliche Beratung wird auch im Zeitalter der neuen Technologien nicht zu ersetzen sein.

Gerade auch im Stadtmarketing spielt der Tourismus eine ausschlaggebende Rolle. Deutschlands Städte sind Publikumsmagnet Nummer eins. Doch die Struktur der Gäste verändert sich. Städtereisende sind längst nicht mehr nur klassische Besichtigungstouristen, sie haben inzwischen sehr viel spezifischere Reiseinteressen. Allgemeinen Nachfragetrends entsprechend, werden sie zunehmend qualitäts-, aber auch preisbewusster und spontaner in ihren Reiseentscheidungen. Sowohl Tagesausflüge, Wochenendtrips, Shopping, Kultur- oder auch Geschäftsreisen stehen ganz hoch im Kurs. Die Aufgaben im Tourismusmarketing der Städte, unabhängig von der Größe, Ausrichtung und Tourismusorganisation, sind:

- Herausarbeitung von Wettbewerbsvorteilen
- Schärfung der touristischen Positionierung der Stadt
- Verstärkte Verknüpfung von Instrumenten der Marktforschung mit strategischem Marketing und Management
- Verstärkte Bündelung der Angebote der verschiedenen Akteure
- Ausbau von Themen- und Zielgruppenmarketing

Mit diesen Maßnahmen können die angestrebten Ziele, nämlich die konsequente Ausrichtung des städtischen Angebots an den Bedürfnissen von Bewohnern und Gästen, die Erhöhung des ökonomischen Nutzen sowie die Umsetzung eines professionellen städtischen Tourismusmarketings, erreicht werden [vgl. Deutscher Tourismusverband 2014].

Die zehn wichtigsten Eigeneinnahmequellen von Tourismusmarketingorganisationen in deutschen Städten sind in der folgenden Tabelle mit ihrer hohen Bedeutung in Prozentzahlen gekennzeichnet und aufgelistet. Ebenso wird das Ausbaupotential, das zukünftig angestrebt werden soll, aufgeführt.

Einnahmequellen	%	Ausbaupotenzial	%
Stadtführungen	55	Internetvertrieb	51
Unterkunftsvermittlung	51	Unterkunftsvermittlung	38
Ticketing	46	Eigene Pauschalen	33
Merchandising	40	Kongressbüro	32
Anzeigeneinträge	37	Ticketing	24
Eigene Pauschalen	35	Merchandising	24
Eigene Events	34	Stadtführungen	22
Internetvertrieb	28	Anzeigeneinträge	20
Kongressbüro	27	Eigene Events	18
Sponsoring	24	Sponsoring	17

Abbildung 9: Eigeneinnahmequellen von Tourismusmarketingorganisationen
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dwif 2014)

3.3.1 Destinations- und Hotelmanagement

In Abgrenzung zu anderen Dienstleistungsbranchen können touristische Leistungen nur am Ort der Erbringung konsumiert werden, in ihrer Destination [vgl. Web-Tourismus 2007]. Destinationen werden im Tourismus als Wettbewerbseinheit betrachtet, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss. Sie werden als geographischer Raum definiert, den der jeweilige Gast als Reiseziel auswählt. Eine Destination enthält sämtliche für den Aufenthalt notwendige Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung und Unterhaltung, wodurch dem Gast ein komplettes Leistungsbündel dargeboten wird. Für den Gast kann eine Destination sowohl ein Ort, ein Ressort, eine Region, ein Land oder sogar ein Kontinent sein, je nach seiner Wahrnehmung [vgl. Bieger 2002, 55f]. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wird die Stadt als Destination gesehen.

Eine Destination kann also als Produkt wahrgenommen werden, das aus vielen einzelnen Leistungen besteht, die durch die verschiedenen ansässigen Leistungsträger zu einem einheitlichen Bündel koordiniert werden müssen. Für diese Bündelung haben sich sogenannte Destinationsmanagementorganisationen etabliert [vgl. Hinterholzer/Jooss 2013, 46]. Auf kommunaler Ebene wird das Destinationsmanagement, was die unternehmensorientierte und marktgerechte Führung und Steuerung von touristischen Zielgebieten bedeutet, von Tourismusinformationen oder touristischen Marketingorganisationen ausgeführt [vgl. Renner 2003, 7]. Um erfolgreich funktionieren zu können, werden folgende Anforderungen an die Destinationsmanagementorganisation gestellt:

- eine ausreichende Anzahl an qualifizierten Mitarbeitern
- ein Minimum an touristischen Ankünften und Nächtigungen
- ausreichende finanzielle Mittel
- ein Mindestmaß an Identifikation der Einwohner und touristischen Leistungsträger mit der Destination und deren Marke
- eine entsprechende Menge und Qualität von touristischen Produkten
- eine gute Zugänglichkeit (Transport, Währungsattraktivität, Sicherheit)
- ein professionelles Management mit Vision, Mission, Strategie, eigenständiger Marke und operativem Marketing
- ein Mindestmaß an Bereitschaft zur Zusammenarbeit [vgl. Hinterholzer/Jooss 2013, 47]

Ein wichtiger Bestandteil von Destinationen ist sicherlich die Hotellerie bzw. die Beherbergung von Gästen. Sie ist mit Abstand die Branche, die anteilig am Gesamtumsatz, den meisten Umsatz des Tourismus generiert. Die Kernleistung der Hotellerie besteht im Vermieten von Betten zum Zweck der Übernachtung während einer Reise gegen Entgelt. Unter den sogenannten Beherbergungsstätten gibt es verschiedene Betriebsformen, die in Abbildung 10 dargestellt werden.

Im Jahr 2013 gab es in den Beherbergungsbetrieben in Deutschland 410,8 Millionen Übernachtungen von in- und ausländischen Gästen. Damit konnten die 34.986 Hotels in Deutschland ca. 24 Milliarden Euro Umsatz verbuchen [vgl. Dehoga 2014].

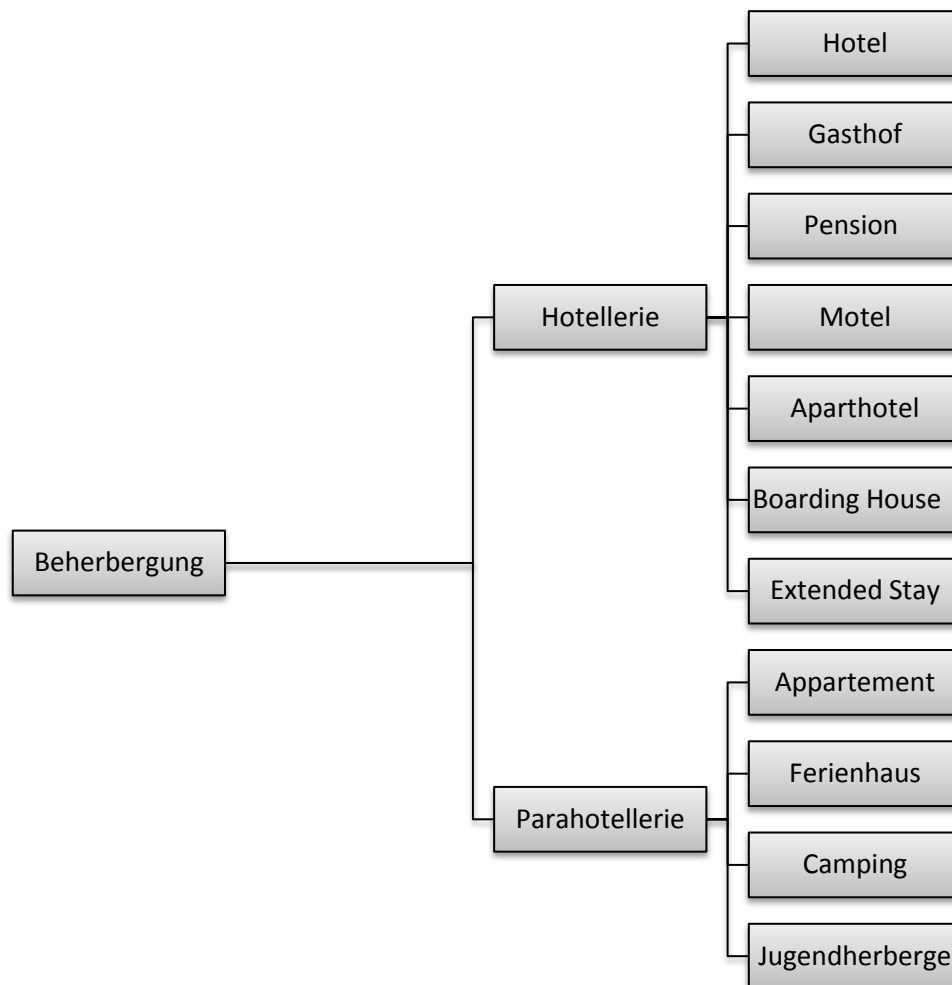


Abbildung 10: Beherbergungsformen
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaspar 1982, 77)

3.3.2 Kongress-, Messe-, und Eventmarketing

Wie bereits in Kapitel 2.2.2, aufgeführt zeigt ein ausgereiftes Eventmarketing Wirkungen in den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt und findet auch im Stadtmarketing als innovatives Kommunikationsinstrument einen bedeutenden Einsatz, gerade auf das touristische Marketing bezogen [vgl. Europäische Sponsoring Börse 2014]. Touristische Marketingevents sind inszenierte Ereignisse, die im Hinblick auf die Stadt und ihre Marke das zentrale Ziel haben, den Teilnehmern, das heißt den Kunden, Geschäftspartnern, Mitarbeitern und vor allem den Touristen, Erlebnisse zu vermitteln und bei ihnen Emotionen auszulösen. Gleichzeitig dienen Events im touristischen Bereich zur Durchsetzung der Stadtmarketingstrategie. Hierbei kann es zu vielen verschiedenen Eventformen kommen, die in Abbildung 11 aufgeführt werden [vgl. Kiel 2005, 37].

Durch die steigende Bedeutung des Eventmarketings steigen auch die Ansprüche der Konsumenten an einzelne Events. Was für viele Menschen früher noch etwas Besonderes war, ist heute schon Normalität und oftmals langweilig. Ziel ist es deshalb,

Events immer ausgefallener und individueller zu gestalten. Nur ein professionelles Management mit zahlreichen und vor allem kreativen Ideen, einer gut durchdachten Planung und Durchführung bis hin zur Erfolgskontrolle und Dokumentation kann diesem hohen Anspruch gerecht werden [vgl. Kiel 2005, 53].

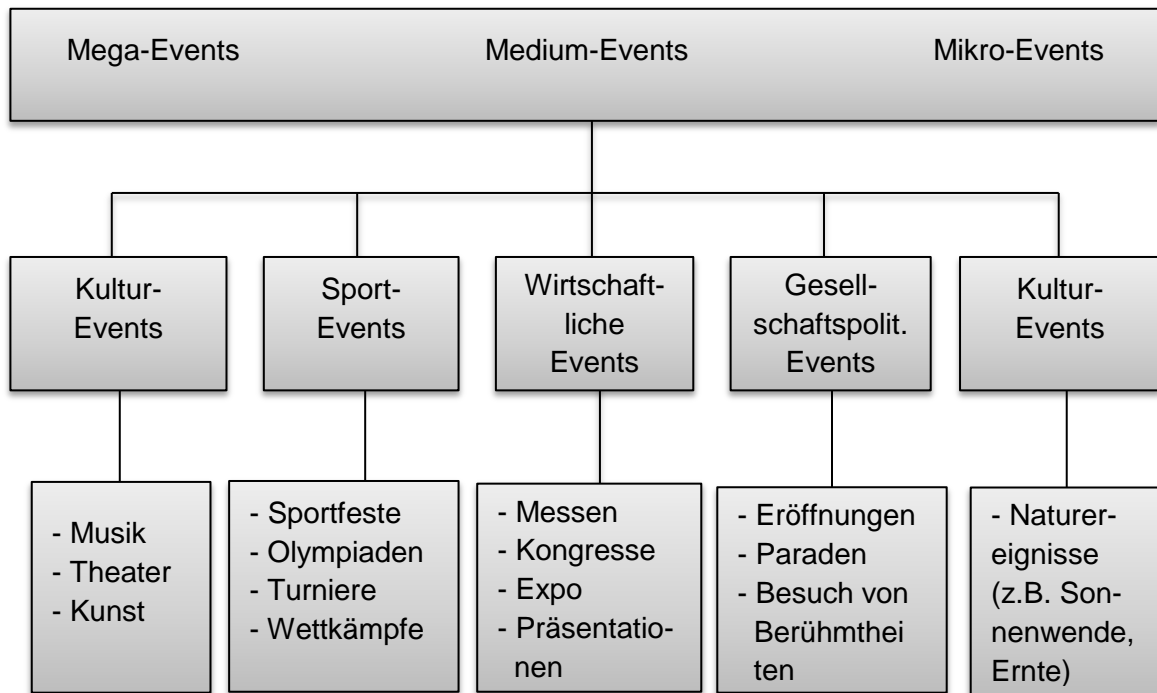


Abbildung 11: Eventformen
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Freyer 1996, 213)

Freyer definiert touristische Events als „üblicherweise speziell inszenierte oder herausgestellte Ereignisse oder Veranstaltungen von begrenzter Dauer mit touristischer Ausstrahlung [...]“ [Freyer 1996, 212]. Events sind jedoch ursprünglich keine touristischen Produkte, sondern wurden als innovatives Instrument der Zielgruppenansprache in der Industrie entwickelt. In der Vergangenheit haben nun auch Fachleute für Tourismus und Stadtmarketing die Möglichkeiten erkannt, entsprechend ausgerichtete Events für ihre Zwecke zu nutzen [vgl. Schulz 2003, 39].

Eventmarketing ist im Marketing-Mix von Unternehmen und Verbänden unverzichtbar, denn Live-Kommunikation ist ein wichtiges Instrument zur Kunden- und Mitarbeiterbindung, Steigerung der Reputation und Markenbildung aber vor allem ermöglichen Veranstaltungen einen nachhaltigen Informations- und Wissenstransfer. Im Folgenden werden sieben Gründe aufgeführt warum solche Events im Marketing-Mix von Organisationen und Unternehmen nicht fehlen dürfen:

1. Persönliche Begegnungen sind das effektivste Instrument zum Aufbau, zur Vertiefung und zur Pflege von Beziehungen. Es werden alle Sinne angesprochen: Die Teilnehmer können Produkte sehen und anfassen, mit Kollegen, Kunden

oder eingeladenen Experten diskutieren und dabei Gestik, Mimik und Körpersprache ihres Gegenübers direkt erleben.

2. Reisen zu einer Veranstaltung und das Erlebnis der Veranstaltung selbst sind Instrumente zur Mitarbeiterbindung und –motivation. Es bedeutet für Mitarbeiter Abwechslung und Inspiration, Einbindung und Teilhabe. Gerade im Stadtmarketing, das von seinen vielen heterogenen Akteuren geprägt ist, können solche Events die Kooperation und Koordination stark fördern.
3. Veranstaltungen sind effektive Instrumente zur Kundenbindung und eröffnen Geschäftschancen, denn gerade hier können Kunden, Gäste und Partner gezielt eingeladen und das Event exakt auf sie zugeschnitten werden.
4. Events steigern die Reputation und unterstützen die Markenbildung in hohem Maße. Sie bieten eine große Chance, sich positiv von seinen Mitbewerbern abzuheben.
5. Vor allem Kongresse und Tagungen ermöglichen einen nachhaltigen Informations- und Wissenstransfer. Sie sind hervorragende Plattformen für die Präsentation von neuen Ergebnissen aus Forschung und Lehre. Außerdem wird eine außerordentliche Möglichkeit zum Austausch von Erfahrungen und Ideen geboten. Kongresse und Tagungen bilden demnach die Basis für wirtschaftlichen Erfolg.
6. Events lassen sich gut mit anderen Medien und Strategien kombinieren und zeigen somit ihre starke Relevanz im crossmedialen Kommunikationsmanagement. So finden die Anmeldungen zum Beispiel über das Internet statt, Tagungen werden online übertragen, Kongressneuigkeiten werden über Twitter oder Facebook verbreitet und Events mit Gewinnspielen verbunden.
7. Meetings und Events haben einen messbaren Return on Investment, also eine messbare Kapitalrentabilität, was für viele Budgetverantwortliche von großer Bedeutung ist. So geht aus der Oxford-Economics-Studie zu Geschäftsreisen hervor, dass aus jedem eingesetzten Dollar, der im Bereich von Geschäftsreisen für Events ausgegeben wird, ein Nettogewinn von 3,80 Dollar erzielt wird. Umgekehrt wurde deutlich, dass Kürzungen des Geschäftsreisebudgets Profite senken können [vgl. Pruust/Stegmann 2012, 97f].

Übertragen auf das Stadtmarketing sind Events Ereignisse, die im Rahmen einer stadtbezogenen Veranstaltung präsentiert werden. Darüber hinaus sind sie für den Besucher besonders reizvoll. Ebenso profitieren Städte davon, wenn sich zum Beispiel ein Unternehmen dazu entscheidet, ein Event, einen Kongress, eine Messe oder ähnliches, genau an diesem Standort, genau in dieser Stadt zu veranstalten. Durch die Ausgaben der Besucher entstehen ökonomische Effekte, ebenso wird die Imagebildung in großem Maße unterstützt [vgl. Böhme-Köst 1992, 340]. So sind die städtischen Tourismusorganisationen aktiv in ihren bereits begonnen Aktivitäten damit beschäftigt, den Eventbereich als eigenes Geschäftsfeld zu entwickeln, denn dieser führt zu einer

deutlichen Steigerung der Gästezahlen, zeigt wirtschaftsfördernde Effekte und erzielt Eigeneinnahmen der Stadt.

So steht Deutschland als Destination für Tagungen und Kongresse europaweit an der Spitze, weltweit neben den USA auf Platz zwei. Einer der Gründe dafür ist die herausragende Infrastruktur mit einer Vielzahl an hochwertigen Tagungshotels und Kongresszentren. Veranstalter haben in Deutschland die Wahl zwischen 60.500 Tagungsräumen unterschiedlicher Größenordnung in über 11.000 Tagungsstätten wie Hotels, Kongresszentren, Hochschulen, Flughäfen und außergewöhnlichen Veranstaltungsstätten wie Schlösser, Museen oder Themenparks. Insgesamt beträgt der Anteil der Hotelübernachtungen in ganz Deutschland, die aus dem Meeting- und Eventgeschäft resultieren, laut dem German Convention Bureau (GCB) 35 Prozent. Es ist für die kommenden Jahre bei weitgehend unveränderter Angebotskapazität von einem steigenden Veranstaltungsvolumen auszugehen, wobei sich der Trend zu geringerer Teilnehmerzahl pro Veranstaltung, verkürzter Veranstaltungsdauer und steigendem Kostenbewusstsein seitens der Veranstalter und Teilnehmer fortzusetzen scheint [vgl. Deutscher Tourismusverband 2014a, 141].

Die Thematik des Events muss mit den Zielen des Stadtmarketings vereinbar sein und die gleiche Strategie verfolgen, denn nur so können Events einen Beitrag zur Imagebildung und zur Identitätsbildung in einer Stadt leisten. Gibt ein Event die Besonderheiten einer Stadt so gut wieder, dass es die Qualifikation eines Alleinstellungsmerkmals, also eines USP, aufweist, kann es sogar als Grundlage für ein umfassendes Vermarktungskonzept und als Hauptbestandteil eines Stadtmarketingkonzeptes dienen. Wichtig auch hier, ein einheitliches Bild, das sich an der Corporate Identity orientiert. Der Vermarktung der Veranstaltung kommt dann im Rahmen des Stadtmarketings eine zentrale Funktion zu, denn der Stadtmarketingprozess mit allen Teilstrategien orientiert sich in diesem Fall an dem Event [vgl. Schulz 2003, 47].

Demnach gibt es einige Maßnahmen, die im Bereiche des Eventmarketings von Kommunen getätigt werden sollten:

Einrichtung eines Tagungs- & Kongress- Eventbüros: Angebotsbündelung und Erzielung von Eigenerlösen durch Tagungs-/Kongressabteilung mit festem Ansprechpartner und eigenem Etat.

Spezifische Vertriebsstrategien: Auftritte auf der eigenen Stadt-Website, Meetingplaner, Fachmessen/-workshops, Vernetzung mit Online-Tagungsportalen, Einbindung von Fachleuten und Wissenschaftlern als Botschafter zur Gewinnung hochrangiger Tagungen und Kongresse.

Synergieeffekte durch Kooperationen: Insbesondere bei der Marktforschung wenn es um Statistiken geht und im Vertrieb durch Tagungs-/Kongress-/ Eventbetriebe, andere Städte oder Regionen.

Außergewöhnliche Tagungs-/Veranstaltungslokalitäten: Herausstellung von Museen, Schlössern, Theatern, Industriearchitektur, Schiffen oder Ähnlichem, da in diesem Bereich eine besonders dynamische Entwicklung zu beobachten ist.

Spezifische Qualitäts- & Serviceinitiativen: Empfang/Begrüßung durch hochrangige Vertreter aus Politik/Gesellschaft, prominente Platzierung von Gütesiegeln, fremdsprachiges Informationsmaterial für ausländische Gäste, integrierte Tickets für öffentlichen Personennahverkehr und ähnliches [vgl. Deutscher Tourismusverband 2014a, 141].

3.3.3 Kulturhistorisches Marketing

Mit der zunehmenden Bedeutung weicher Standortfaktoren werden Kultur und Tradition immer wichtiger für die Stadt- und Tourismusentwicklung. Doch es tritt die Frage auf, inwieweit Kultur auch als Wirtschafts- und Standortfaktor Relevanz besitzt und ob ein gezieltes Marketing einen Wettbewerbsvorteil sichern kann. Das Schlagwort des kulturhistorischen Marketings wird aufgegriffen [vgl. Schlosser 2006, 3]. Diese wirtschaftliche Grundüberlegung hat zur Folge, dass immer mehr deutsche Städte im Rahmen ihres Stadtmarketings und ihrer Wirtschaftsförderung, Förderprogramme und –maßnahmen zur Stärkung des Kulturtourismus auflegen. Die Entstehung des Begriffs des Kulturtourismus spiegelt die Erkenntnis wider, dass Kultur und Tourismus eng verknüpft sind und für die betroffenen Akteure eine nutzenbringende Kooperation ermöglicht und erfordert [vgl. Weissenborn 1997, 14]. Kulturtourismus wird somit als Erfolg versprechende Strategie im Tourismus erachtet, denn auch zahlreiche Kultureinrichtungen brauchen Tourismus bzw. verstehen sich sogar als fester Bestandteil der touristischen Dienstleistungskette. Deswegen sind nur mit langfristigen, gemeinsam zwischen Kultur und Tourismus abgestimmten Strategien ein positives Image und wirtschaftliche Effekte zu erzielen.

Der Kulturbegriff im Stadtmarketing bezieht sich vor allem auf kulturelle Veranstaltungen wie Konzerte, Festivals, Ausstellungen und auch auf kulturelle Einrichtungen wie Theater, Museen, kommunale Galerien, Archive, Volkshochschulen, Bibliotheken und soziokulturelle Zentren. Kultur als Wettbewerbsvorteil ist dann von größerer Bedeutung, wenn das überdurchschnittliche kulturelle Angebot noch durch ein kulturell geprägtes Stadtbild oder durch besondere kulturelle Sehenswürdigkeiten verstärkt wird. Denn der Megatrend Kultur rückt immer mehr in das Blickfeld des touristischen Marketings [vgl. Deutscher Tourismusverband 2014, 12].

Außerdem stellt die Kultur selbst einen bedeutenden Wirtschaftszweig dar. Sie schafft Arbeitsplätze und Einkommen, sowohl in der marktorientierten Kulturindustrie, als auch in den von der öffentlichen Hand getragenen Kultureinrichtungen, die demzufolge Produktionsstätten darstellen, die zahlreiche externe Effekte auslösen und die durch Steuern und Abgaben, die an anderer Stelle anfallen, zu einer Art Umweg-Rentabilität führen. Um diese Rentabilität gewährleisten zu können, muss der kulturelle Wirtschaftsfaktor zusätzlich durch die öffentliche Verwaltung gefördert werden [vgl. Hummel/Berger/Müller 1988, 106]. Mit einer bereits in den 1990er Jahren durchgeführten Studie zum Eigen- und Fremdimage von deutschen Städten konnte offengelegt werden, dass potentielle (Kultur)Touristen, die eine Stadt vorwiegend über das kulturelle Angebot wahrnehmen, zu 92 Prozent eine positive Einschätzung von ihr haben [vgl. Heinrichs/Klein/Hellmig 1999, 137].

Kultur in ihrer ganzen Bandbreite zählt zu den wichtigsten Attraktivitätsfaktoren für den Besuch von Städten und stellt ein wesentliches Reisemotiv dar. So kann sich auch Deutschland bei den Kulturreisen profilieren und steigt im Jahr 2012 mit zwölf Prozent Marktanteil erstmals zum beliebtesten Kulturreiseziel bei den weltweiten Reisen der Europäer auf. Frankreich und Italien folgen in diesem Ranking auf den Plätzen zwei und drei, was Abbildung 12 verdeutlicht [vgl. Germany Travel 2014, 27].

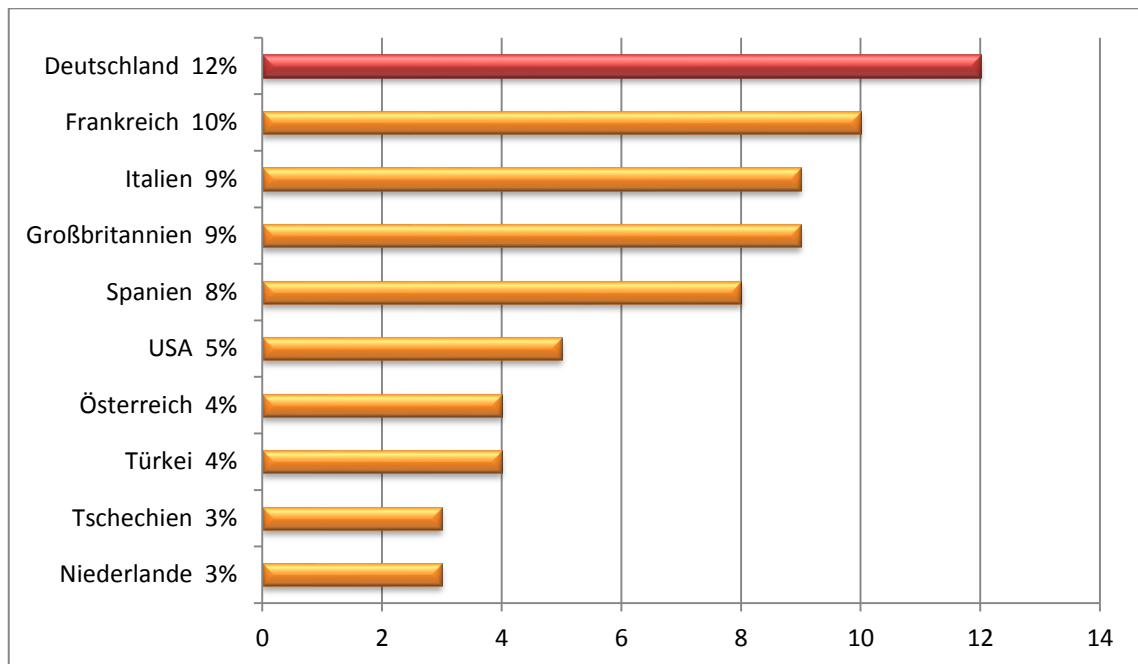


Abbildung 12: Deutschland Kulturreiseziel Nummer Eins
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Germany Travel 2014, 27)

Städte mit einem reichen kulturellen Angebot sind gefordert, diesen vielfach einzigartigen Reichtum zu bewahren, touristische Nutzungsmöglichkeiten zu erschließen und zu vermarkten. Von besonderer Bedeutung ist die Entwicklung differenzierter Angebote. Demzufolge müssen zunächst die kulturellen Besonderheiten und Potenziale für den Tourismus herausgearbeitet und in konzeptionelle Planungen integriert werden. Um eine kontinuierliche und zielgerichtete Arbeitsweise sicherzustellen, ist der Auf-/Ausbau verbindlicher Kommunikations- und Kooperationsstrukturen, die bestenfalls durch einen Verantwortlichen für Kulturtourismus koordiniert werden, denn es gibt kein anderes Thema im Tourismus, das so viele Facetten hat und mit dem sich so viele und unterschiedliche Menschen ansprechen lassen wie mit Angeboten rund um das Thema Kultur.

Im Folgenden werden Empfehlungen für das kulturhistorische Marketing in Städten aufgeführt:

Klare und zielgruppenorientierte Vermarktung: Klare Strukturierung und streng an Zielgruppen orientierte Vermarktung von Kulturangebote muss höchste Priorität haben. Es muss herausgearbeitet werden welche, Attraktionen für den nationalen und internationalen Markt von Interesse sind, welche eher für Stammgäste und Besucher aus dem

regionalen Einzugsbereich, welche sind verstärkt als Geheimtipps für Insider zu bewerben, welche sprechen eher jüngere, welche eher ältere Gäste an?

Kombiangebote Kultur: Vernetzung von Kulturangeboten mit Kulinarischem, Schlössern und Gärten, Wellness, Radfahren, Wasser, Ausflugsmöglichkeiten – unter anderem zur Ansprache der verschiedenen Zielgruppen.

Kultur-, Themenrouten: Vernetzung im Rahmen bestehender Routen zur Erhöhung der Aufmerksamkeit und Mittelbündelung, zum Beispiel bei zielgruppenorientierten Stadtführungen.

Verbesserung der Ticketverfügbarkeit: Ausbau als eigenes Geschäftsfeld zum Beispiel durch Online-Ticketing oder in Form eines Ticketbüros, das in die Touristent-Information oder ein Callcenter integriert ist, wenn es zum Beispiel um kulturelle Veranstaltungen wie Festivals geht.

Emotionalisierung: Aufgreifen langfristiger Trends bei der Gestaltung kultureller Angebote wie zum Beispiel Stadtführungen, die durch lebendige Geschichten, die Kreierung von Zeitreisen, Story-/Historytelling, Edutainment, aktive Ansprache und Einbeziehung der Gäste, für jeden Touristen ein hoch emotionales Erlebnis bietet.

Ernennung eines Verantwortlichen für Kulturtourismus: Wie bereits erwähnt, sollte zur Verbesserung der Kommunikation und Kooperation zwischen Kultur und Tourismus innerhalb der Stadt ein Verantwortlicher für Kulturtourismus benannt werden, der durch innerstädtische Kommunikation, Koordination, Bündelung und Beratung zu einem abgestimmten, attraktiven und kundenorientierten kulturtouristischen Angebot beitragen kann [vgl. Deutscher Tourismusverband 2014, 13f; Deutscher Tourismusverband 2014a, 143f].

3.4 City-Marketing

Das Stadtmarketing bezieht sich auf die gesamte Stadt mit ihrem ganzheitlichen Stadtkonzept. Beim City-Marketing hingegen handelt es sich um einen Marketingansatz, der sich auf einen bestimmten Teilbereich der Stadt bezieht, auf die Innenstadt oder auch auf andere einzelne Stadtteile [vgl. Homann 1997, 39f]. Gerade die Innenstadt ist die Visitenkarte einer jeden Kommune. Wenn sie lebendig, attraktiv und vielfältig ist, strahlt sich das positiv auf die ganze Stadt aus und umgekehrt. Darum ist ein strategisch angelegtes City-Marketing eine wichtige Zukunftsaufgabe für jedes Stadtmarketingkonzept. Ziel ist es, die Versorgungszentralität und die Attraktivität der Innenstadt oder von bestimmten Stadtteilen zu bewahren und sie eventuell zu verbessern [vgl. DMG Kommunal 2014].

Citymanagement ist ein integrativer und umsetzungsorientierter Kommunikationsprozess [vgl. Kuron/Bona 2000, 9]. Der Begriff des City-Managements leitet sich aus dem Management von Einkaufszentren ab. Diese werden als einheitlicher Bereich betrachtet, für den die bestmögliche Attraktivität geschaffen werden soll. Ziel ist eine optimale Positionierung des Einkaufszentrums am Markt sowie eine Umsatzmaximierung. Die

Innenstadt ist jedoch noch weitaus komplexer als ein Einkaufszentrum, weshalb sich die Koordinierungsaufgabe nicht nur auf den Einzelhandel, sondern auf sämtliche Beteiligte, die an der Innenstadtaufwertung interessiert sind, erstreckt [vgl. Töpfer 1993, 69].

Die Innenstadt ist im Gegensatz zum einheitlichen Stadtmarketingkonzept vor allem durch Handel, Gastronomie, Kultur- und Freizeiteinrichtungen geprägt. Es sollte jedoch auf jeden Fall gewährleistet sein, dass der Prozess des City-Marketings in das Stadtmarketingkonzept integriert wird, damit sich die beiden Konzepte in ihrer Wirkung nicht gegenseitig behindern, sondern sich ergänzen. Deswegen gelten für das City-Marketing auch die Marketingkriterien, die für das gesamte Stadtmarketing herausgearbeitet wurden. Allerdings können bei der Realisierung der geplanten Maßnahmen für eine Innenstadt ganz eigene Probleme in vielen Bereichen, vor allem im Einzelhandel, der für das Überleben der Innenstadt von großer Bedeutung ist, entstehen [vgl. Homann 1997, 39f]:

- schlecht empfundenen Erreichbarkeit von Innenstädten durch verkehrliche und städtebauliche Fehlentwicklungen
- vielfache Verlagerung von Einkaufsmöglichkeiten an dezentrale, autokundengerechte Standorte aufgrund der zunehmenden Mobilität
- die Verdrängung des alteingesessenen Handels als Folge einer zunehmenden Filialisierung
- Entwicklung einer Vielzahl neuer Betriebsformen wie z.B. Tele- und Online-Shopping
- Senkung der Aufenthaltsqualität durch die Bedrängung von Fast-Food-Ketten, Spielhallen oder Sexshops
- eine Beeinträchtigung der städtebaulichen Qualität
- die fehlende architektonische Qualität von Gebäuden, Straßen und Plätzen
- Leerstände durch Fehlplanungen auf dem Immobilienmarkt
- mangelnde Sauberkeit im öffentlichen Straßenraum
- Probleme der Sicherheit und die damit einhergehende Steigerung der Kriminalität in Läden und Straßen
- das Vordringen aggressiver Werbeanlagen
- das Auftreten von billigen und unansehnlichen Verkaufsständen
- die ständig steigenden Standort- und Betriebskosten
- teilweise einengende Vorschriften des Denkmalschutzes [vgl. Vogel 2006, 975; Hohn 2006, 192f]

All dies hat dazu geführt, dass einige Innenstädte zeitweise einen Niedergang erlebten und immer mehr Kommunen zu einem ausgearbeiteten City-Marketingkonzept greifen, um eine Stabilisierung und Revitalisierung der Zentren möglich machen zu können. Um die Attraktivität der Innenstädte wieder zu steigern und vor allem Bewohner und Touristen von dieser zu Überzeugen, sollten folgende Maßnahmen ergriffen werden:

- Verbesserung des örtlichen Einkaufsangebots
- Schaffung eines breiten Branchenmixes
- Steigerung der Besucherfrequenz
- Straßenfeste

- kulturelle Events
- Unterstützung für wirtschaftlich angeschlagene Unternehmen im Viertel
- Initiierung der Zusammenarbeit z.B. mit den politischen Gremien der Stadt
- Organisation des Verkehrs (z.B. des Lieferverkehrs)
- Gestaltung des öffentlichen Raumes (z.B. Bänke, Parkanlagen)
- gemeinsame Aktionen (z.B. einheitliche Weihnachtsbeleuchtung im Viertel)
- PR-Arbeit
- Schulung des Personals (z.B. in Richtung Kundenorientierung) [vgl. Fernstudienakademie 2014]

Durch das Zusammenführen aller an der Innestadttaufwertung interessierter Kräfte, also Stadt, Einzelhändler und Bürger, soll ein abgestimmtes Vorgehen letztlich zum übergeordneten Ziel der Belebung und Förderung der Innestadt führen [vgl. Heimann 1991, 29]. Denn Attraktivität entsteht im Zusammenspiel des Angebotes an Waren und Dienstleistungen, der städtebaulichen und stadtgestalterischen Qualität, der Erreichbarkeit und der Erlebnis- und Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum.

Wie bereits zu Beginn des Kapitels erwähnt, können im Bereich des City-Marketings neben der Innestadt ebenfalls ganze Stadtteile in den Mittelpunkt der Marketingmaßnahmen rücken, denn auch diese bedürfen oftmals einer Entwicklung auf sublokaler Ebene, da sie beispielsweise auf eine längere Vergangenheit und damit verbunden auch auf eine stärkere Tradition zurückblicken können als die scheinbar doch dominierende Innestadt. Unter den Begriffen Stadtteil-Marketing oder auch Quartiers-Management hat sich gerade in größeren Städten eine Ausweitung des Aktionsradius von der Innestadt auf andere Stadtteile vollzogen. Das so genannte Geschäftsstraßen-Management als Unterkategorie des City-Marketings zielt auf die Attraktivitätssteigerung ausgewählter Geschäftsstraßen ab [vgl. Hohn 2006, 192f].

4 Stadtmarketing am Beispiel München

4.1 Die Stadt München

München liegt im Süden des Freistaates Bayern und somit in der geographischen Mitte Europas. Die bayerische Landeshauptstadt weist zum heutigen Zeitpunkt (April 2014) eine Einwohnerzahl von 1 472 374 Millionen Einwohnern auf und ist somit die größte bayerische und die drittgrößte deutsche Stadt. Insgesamt teilen sich Münchens Einwohner in 25 Stadtbezirken eine Fläche von 31.077 Hektar. Die hohe Anzahl erstklassiger Universitäten und Hochschulen garantieren der Stadt ein hohes Qualifikationsniveau. Überdies ist die Stadt Sitz weltweit renommierter Unternehmen mit derzeit etwa 733 967 sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmern. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) beträgt in der Stadt München 65,9 Millionen Euro, was einen Anteil von 17,8 Prozent an der Bevölkerung Bayerns ausmacht [vgl. Statistisches Amt der Landeshauptstadt München 2014].

Auch im Tourismusbereich schreibt die Landeshauptstadt große Zahlen. Mit knapp 12,5 Millionen Übernachtungen und knapp sechs Millionen Ankünften verzeichnete München im Jahr 2012 das beste Ergebnis seit Beginn der Aufzeichnung der Tourismuszahlen im Jahre 1912. Somit hat auch die touristische Nachfrage eine große wirtschaftliche Bedeutung für München [vgl. Jahresbericht München Tourismus 2012] und kommt vor allem durch das vielfältige touristische Angebot zustande. München ist Kunst- und Kulturmetropole mit Besucheranziehungspunkten wie der alten und neuen Pinakothek, dem Deutschen Museum, oder dem Englischen Garten. Die Stadt hat unzählige Theater, das Olympiagelände von 1972, historische Kirchen, wie die Frauenkirche und interessante architektonische Bauwerke wie das alte und neue Rathaus am Marienplatz zu bieten.

Aber auch das weitflächige Umland mit seinen Seenlandschaften wie dem Ammersee, dem Starnberger See, oder dem Tegernsee zieht die Besucher in die Landeshauptstadt, ebenso wie das dazugehörige Alpenvorland. Doch auch unmittelbar in der Stadt selbst finden sich eine große Anzahl von Grünflächen und Parks wieder, die sowohl den Besuchern, als auch den Einwohner Erholungsmöglichkeiten bieten [vgl. Deutsche Burschenschaft 2014].

4.2 Infrastruktur

Die Stadt München ist geographisch günstig im Zentrum Europas positioniert, wodurch eine optimale Anbindung an die internationalen Märkte garantiert ist. Sie dient somit als wichtige Verkehrs- und Transportdrehscheibe für den Handel und verfügt über ein hervorragendes Straßen- und ÖPNV-Netz, über eine ausgezeichnete Bahnanbindung, und einen internationalen Flughafen von europäischer Bedeutung. Wenn es um die Infrastruktur von München geht, kann also nur von Leistungsstärke, und einem permanenten Ausbau und kontinuierlicher Erweiterung, die Rede sein [vgl. Stadtportal München 2014].

Die Münchner Infrastruktur umfasste am Jahresende 2012:

- Ein S-Bahn-Netz mit zehn Linien und einer Streckenlänge von 442 km
- Ein U-Bahn-Netz mit sieben Linien und einer Streckenlänge von 95 km
- Ein Tram-Bahn-Netz mit dreizehn Linien und einer Streckenlänge von 79 km
- Omnibusse mit siebenundsechzig Linien und einer Streckenlänge von 454 km
- 752 469 im Verkehr befindliche Kraftfahrzeuge
- Einen Flughafen mit 398 039 Starts und Landungen und einer Passagieranzahl von 38 360 604 [vgl. Landeshauptstadt München Statistisches Amt 2014]

Wie anhand der genannten Punkte ersichtlich, ist die Stadt München durch einen wirtschaftlichen Bedeutungsüberschuss gekennzeichnet, der die Mitversorgung des Umlandes ermöglicht. Die somit externe Anbindung der Region und die interne Vernetzung von Standorten in den unterschiedlichen Verkehrssystemen sind zentrale Grundlagen für eine erfolgreiche und nachhaltige Entwicklung Münchens. Erreichbarkeit ermöglicht dabei die Vernetzung der Akteure innerhalb der Region und schafft die Verbindung zwischen Wohnstandorten, Arbeitsplätzen, Einkaufs- und Freizeitgelegenheiten. Erreichbarkeit umfasst einerseits die Qualität des Verkehrsangebots und andererseits die Attraktivität der so erschlossenen Standorte. Genau aus diesem Grund hat sich München das Thema der Erreichbarkeit zur zentralen Aufgabe gemacht, denn letztlich geht es darum, die Standortentwicklung und die Verkehrsangebotsstruktur so aufeinander abzustimmen, dass der Bevölkerung und den Unternehmen in der Region vielfältige Mobilitäts- und Entwicklungschancen eröffnet werden [vgl. Europäische Metropolregion München 2014, 5].

Um dies zu gewährleisten, hat die Europäische Metropolregion München (EMM) einen Erreichbarkeitsatlas entwickelt, der zukünftig weltweit im Internet zur Verfügung stehen wird, um zum Beispiel Arbeitssuchenden innerhalb Münchens, Unterstützung bei der Wahl des Wohnungsstandortes zu geben, indem durch den Atlas besser abzuschätzen ist, welche Fahrtzeiten von ihnen in Kauf genommen werden müssen, denn allein für den engeren Kern des Münchner Raums erwartet das Referat für Arbeit und Wirtschaft bis 2025 ein Anwachsen der Beschäftigtenzahl um sieben Prozent. All diese Menschen werden Wohnungssuchende sein, wobei sich das Wachstum ungleich auf die Stadt und die umliegenden Landkreise verteilen wird [vgl. Süddeutsche Zeitung 2014]. Die Methodik des Erreichbarkeitsatlas der Stadt München wird im Folgenden anhand der Beispiele Flugverkehr und Schienenverkehr erläutert.

Mit dem Erreichbarkeitsatlas der EMM zeigen Forscher der Technischen Universität also, wie es um die Verkehrsanbindung einzelner Standorte steht. Dazu haben sie die Region in Waben unterteilt und für jeden Bereich ermittelt, wie gut oder schlecht dieser mit dem Flugzeug, dem Auto, der Bahn, per Rad oder zu Fuß erreichbar ist [vgl. Süddeutsche Zeitung 2014].

Flugverkehr: Im Bereich des Flugverkehrs soll die Erreichbarkeit des Münchner Flughafens von außen und seine Funktion als entscheidender Standortfaktor, der er aufgrund der zahlreichen Direktflüge ist, deutlich gemacht werden. Von den 87 bedeutenden europäischen Destinationen, die vom Flughafen München aus direkt an-

gefliegen werden können, ist es im Sinne der so genannten Contactability möglich, 37 Städte als Tagestrip von München aus zu besuchen. Contactability ist ein Maß für die Möglichkeit, Termine in einer anderen Stadt bei An- und Abreise am gleichen Tag wahrnehmen zu können, wobei im Erreichbarkeitsatlas der EMM eine Mindestaufenthaltsdauer von sechs Stunden gewährleistet werden muss, um unter den Aspekt der Contactability zu fallen [vgl. Europäische Metropolregion München 2014, 7f]. Gerade im Standortmarketing, wobei es darum geht, Unternehmen für die eigene Stadt zu gewinnen, hat München durch diese Gegebenheiten des Münchner Flughafens große Chancen, Standort für renommierte Unternehmen zu werden. Ebenfalls ist die Erreichbarkeit von und zu dem Flughafen sicherlich ein entscheidendes Kriterium, wenn Touristen oder neue Einwohner gewonnen werden sollen.

Schiienenverkehr: Auch in Hinblick auf den Münchner Schienenverkehr zeigt der Erreichbarkeitsatlas der EMM wie Distanzen von München aus leicht überwunden und benachbarte Zentren sehr schnell erreicht werden können. Trotz der südlichen Randlage der EMM im nationalen Kontext, lassen sich alle elf deutschen Metropolregionen, die in Abbildung 13 durch Unterstreichung gekennzeichnet sind, innerhalb von sechs Stunden erreichen, ebenso wie bedeutende ausländische Großstädte. Die hohe Anzahl der Direktverbindungen, die vom Hauptbahnhof München aus angeboten werden, ermöglichen es auch, größere Distanzen komfortabel zu überwinden. Um die Anbindungen im Fernverkehr nutzen zu können, muss den Fahrgästen der Zugang zu den jeweiligen Hauptbahnhöfen innerhalb der Metropolregion München geboten werden. So wurde durch den Erreichbarkeitsatlas ebenfalls der Zugang zu den Bahnhöfen ermittelt, und berechnet, dass 75 Prozent der Bevölkerung einen Intercity-Bahnhof innerhalb einer halben Stunde erreichen kann [vgl. Europäische Metropolregion München 2014, 8f].

Wenn es um die Fortbewegungsmittel in München geht, darf der Transport durch das von dem Münchner so gern genannten Radl, nicht außer Acht gelassen werden, denn München hat sich das Ziel gesetzt, Radlhauptstadt in Deutschland zu werden. Um diese Ambition zu erreichen, haben die Münchner bereits 2010 durch die Aktion Stadtradeln gezeigt, wie ernst es ihnen mit diesem Thema ist und gewannen den Titel „fahrradaktivste Stadt“. Neben der stetigen Verbesserung der Radlinfrastruktur startete im April 2010 eine großangelegte Fahrradinitiative mit dem Ziel, einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung des Radverkehrsanteils und zur Erhöhung der Verkehrssicherheit zu leisten. Im Mittelpunkt steht, die Einwohner Münchens zur häufigeren Nutzung des Fahrrads zu motivieren und eine echte Radkultur zu etablieren. Dabei wird das Radfahren nicht nur als Fortbewegungsmittel, sondern vor allem als urbaner Lebensstil zelebriert. Der Anteil des Radverkehrs an allen Wegen der Münchner Bevölkerung liegt mittlerweile bei über 17 Prozent. Dies ergaben Messungen im Zuge der Kampagnenevaluation des Radl Wettbewerbs im Jahr 2011. Seit der letzten Erhebung im Jahr 2008 ist dies eine Steigerung um mehr als 30 Prozent, im Vergleich zum Jahr 2002 sogar um 70 Prozent [vgl. Radlhauptstadt München 2014]. Durch diese Fahrradkultur kann München seine ökologischen Bemühungen unter Beweis stellen, was von allen Seiten gutes Licht auf die Stadt wirft und sicherlich eine große Unterstützung im Hinblick auf ein positives Image ist.

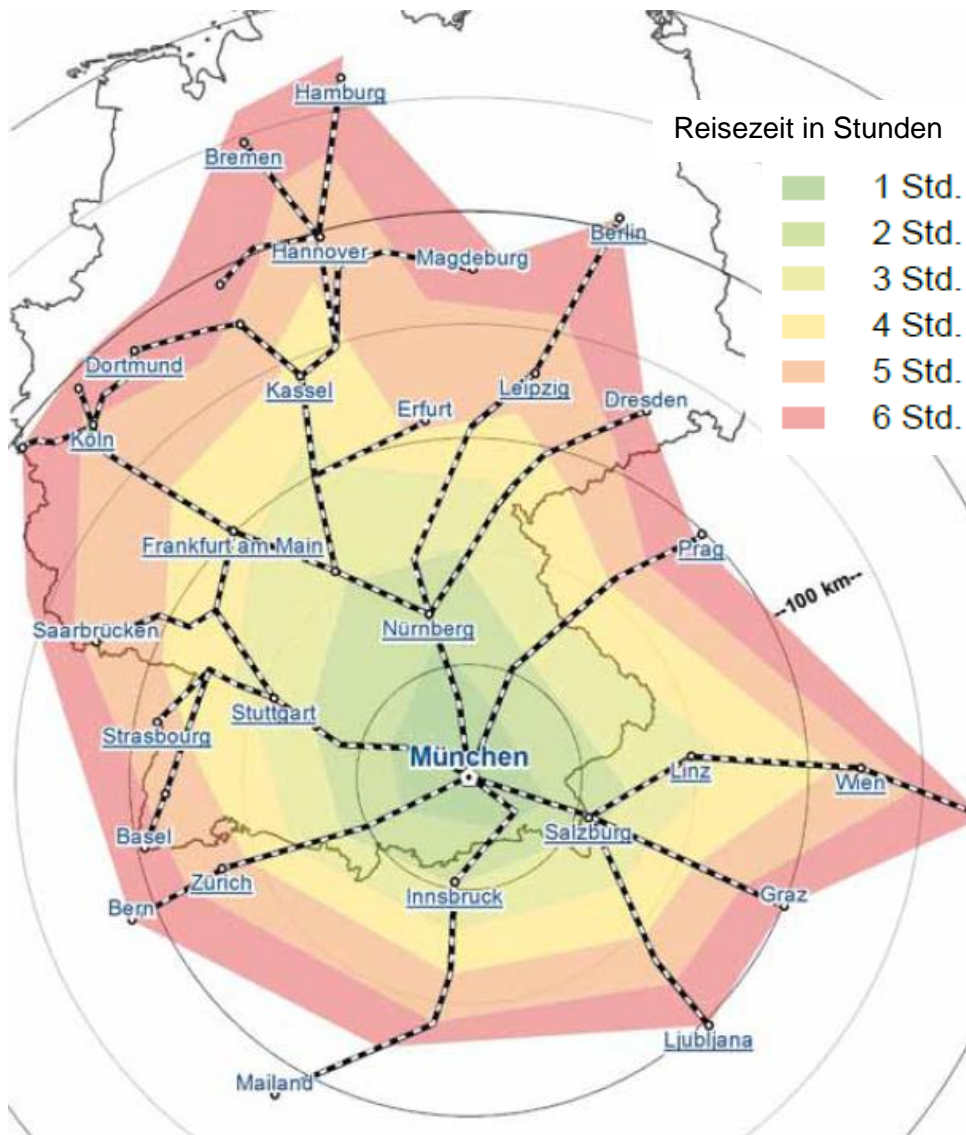


Abbildung 13: Metropolregionen Deutschland
(Quelle: Europäische Metropolregion München 2014, 9)

4.3 Lebensqualität in der Stadt München

München ist 2014 die Stadt mit der höchsten Lebensqualität in Deutschland. Das ist das Ergebnis einer Studie der Beratungsgesellschaft Mercer. Weltweit liegt München auf Platz vier. Im Rahmen dieser Vergleichsstudie wurde die Lebensqualität in 221 Großstädten bewertet, wobei 39 Kriterien aus der Sicht von Mitarbeitern herangezogen wurden, die ins Ausland entsandt worden sind. Diese Merkmale schließen unter anderem politische, soziale, wirtschaftliche und umweltorientierte Aspekte ein. Hinzu kommen Faktoren wie persönliche Sicherheit und Gesundheit, Bildungs- und Verkehrsangebote sowie andere öffentliche Dienstleistungen. Die Ergebnisse der Studie dienen Regierungen und internationalen Unternehmen als wichtige Informationsquelle und Entscheidungshilfe bei der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland [vgl. Mercer 2014]. Doch an dieser Stelle stellt sich die Frage: Was bedeutet Lebensqualität überhaupt?

Lebensqualität stellt einen neuzeitlich geprägten Begriff dar, der eng mit dem Aufkommen des Phänomens des Wohlstands verbunden ist. Eine eindeutige Begriffserklärung lässt sich nur schwer definieren, da es sich bei Lebensqualität eindeutig um eine subjektive Wahrnehmung handelt. Eine objektive Beurteilung der Lebensqualität jedes Einzelnen ist kaum möglich, denn die Empfindungen einer Person können sowohl von bewussten als auch von unbewussten Faktoren, wie zum Beispiel der momentanen Gefühlslage, beeinflusst werden. Der eigentliche Begriff der Lebensqualität kann mit ideellen Substantiven wie Glück, Harmonie, Wohlbefinden oder Balance umschrieben werden [vgl. Kostka 2004, 5f]. Handelt es sich um die Lebensqualität von Städten, können drei verschiedenen Faktorengruppen diese beeinflussen:

1. *Ökonomische Faktoren:* Die wirtschaftliche Situation einer Stadt beeinflusst das subjektive Empfinden der Lebensqualität vor Ort entscheidend. Zielsetzung einer jeden Destination muss es daher sein, eine positive Wertschöpfung erzielen zu können [vgl. Freyer 2005, 41]. Ökonomische Gesichtspunkte bedeuten unter anderem die Ertragskraft einer Destination, die Kostenstruktur, vorhandene Marketingbudgets oder auch die Kostenintensität organisatorischer Abläufe. Ebenso werden das Einkommen und der Konsum, so wie der regionale Arbeitsmarkt in den Bereich der ökonomischen Faktoren mit einbezogen [vgl. Bieger 2008, 115f]. Gerade bei diesen Gesichtspunkten kann sich München mit seinem hohen pro Kopfeinkommen, seinen renommierten Unternehmen und qualifizierten Arbeitnehmern profilieren.
2. *Soziale Faktoren:* Zu den sozialen Faktoren der urbanen Lebensqualität zählen das Bildungsumfeld, Sicherheits-, Gesundheits- und Freizeitbedürfnisse. Ansprüche an die Stadt werden also in den Bereichen der Bildungsinstitute, an Maßnahmen zur Steigerung der örtlichen Sicherheit, an ein gut funktionierendes Gesundheitssystem und an Freizeitangeboten gestellt, ebenso wie in traditionellen Werten. Auch in diesen Aspekten kann München nur punkten. Laut der Landeshauptstadt selbst, ist München die sicherste Großstadt Deutschlands. Mit 7.153 Straftaten pro 100.000 Einwohner im Jahr 2012 verbesserte sich die Zahl im Vergleich zum Vorjahr und sogar auch im Zehn-Jahres Vergleich stark [vgl. Landeshauptstadt München 2014]. Ebenso kann München, wie bereits in Kapitel 4.1 aufgeführt, eine ausgesprochen hohe Anzahl erstklassiger Universitäten und Hochschulen aufweisen, die ihr ein hohes Qualifikationsniveau verleihen. Auch an Freizeitaktivitäten hat die Stadt einiges zu bieten. Überdies verfügt München über 47 Krankenhäuser mit knapp 12.000 Krankenvetten, womit die Stadt überdurchschnittlich gut ausgestattet ist [vgl. Landeshauptstadt München Statistisches Amt 2014]. An traditioneller Kultur kann ebenfalls kaum eine Stadt München übertreffen.
3. *Ökologische Faktoren:* Der Tourismus hinterlässt als globale Industrie den weltgrößten ökologischen Fußabdruck. Genau deswegen ist im urbanen Bereich noch durchaus Verbesserungspotential bezüglich eines stadtverträglichen und umweltschonenderen Tourismus, sowie wenn es um ökologisch nachhaltiges Wohnen geht, vorhanden. Demnach sollen Auswirkungen des Tourismus auf eine Region möglichst minimiert und lokale Gebräuche und Kulturgüter geschützt werden [vgl. Mowforth/Munt 2003, 105f]. Auch im Bereich

der ökologischen Faktoren stellt sich München positiv dar. Zum einen saubere Straßen, zum anderen eine Vielzahl an öffentlichen Verkehrsmitteln, die autofreie Zonen ermöglicht. Außerdem hat die Stadt München erst jüngst einen über fünfzigseitigen Katalog erstellt, der die Perspektiven von München mit seinen ökologischen Leitlinien darstellt [vgl. Rathaus München 2014, 1f].

4.4 Positionierung der Marke München gegenüber anderen Metropolen

Wenn es um die Marke München geht, ist es wichtig, diese nicht nur als Großstadt, sondern als Ganzes zu sehen, nämlich als Teil und Mittelpunkt der Metropolregion München. Diese Region ist ein Großraum mit einer Fläche von über 20 000 Quadratkilometern und rund 5,5 Millionen Einwohnern. Damit sind 25 Landkreise in drei bayerischen Regierungsbezirken Teil eines großen Ganzen und etwa jeder 15. Deutsche ist somit in der Metropolregion München zu Hause [vgl. Metropolregion München 2014].

Bei Metropolregionen handelt es sich um weitläufige, großstädtisch geprägte Siedlungsräume, wobei vor allem die Funktion als Knoten internationaler Verkehrs-, Handels- und Informationsströme ein entscheidender Faktor ist. Eine Metropolregion soll dazu dienen, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Region national und international zu steigern und ein Zentrum des internationalen kulturellen Transfers zu sein. Metropolregionen werden als Motor gesellschaftlicher, sozialer und wirtschaftlicher Entwicklung gesehen [vgl. Uni Göttingen 2014]. Sie werden politisch festgelegt und auch politisch gefördert. Deutschland wird von elf Metropolregionen geprägt, wobei die größte Bedeutung der Rhein-Ruhr Metropole mit Köln als größter Stadt, Berlin/Brandenburg, Rhein-Main mit Frankfurt als Kernmetropole, Stuttgart und München, zukommt. Auch im Stadtmarketing spielt die Position einer Metropolregion eine bedeutende Rolle, denn vor allem touristisch gesehen sind die kulturellen und unterhaltenden Aspekte einer Metropolregion attraktiv, denn Metropolregionen bieten, aufgrund der weit gefassten Einbindung von auch ländlichen Gebieten, ein abwechslungsreiches Naturangebot, auf das beim klassischen Städtetourismus verzichtet werden muss, weswegen München durch seine ländliche Umgebung klare Vorteile aufweisen kann [vgl. Metropolen 2014].

Gemeinsam für eine Spitzenposition in Europa – nach diesem Leitsatz arbeiten unter dem Dach des Vereins Europäische Metropolregion München mittlerweile über 170 Mitglieder zusammen, um die Metropolregion sowohl nachhaltig zu verbessern und weiterzuentwickeln, als auch die Stellung Münchens durch gezieltes Marketing noch weiter vorne zu positionieren. Neben den Landkreisen, Städten und Kommunen gehören Wirtschaftsunternehmen, Wirtschaftsförderer, Kammern, Universitäten, Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen zu den Akteuren. Diese ergänzen sich dabei mit ihren jeweiligen Stärken, denn gerade die Symbiose der Kompetenzen und Stärken der Landeshauptstadt, des Umlands und des ländlichen Raums ergibt die Attraktivität und das unverwechselbare Profil der Europäischen Metropolregion München. So gibt der Verein EMM der Region eine organisatorische Struktur, ein vereinendes Dach und eine gemeinsame Plattform für Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Politik. Nach außen können die Mitglieder von der internationalen Bekanntheit der Metropole Mün-

chen profitieren und sich als Teil einer starken Region in Europa und der Welt positionieren. Im Folgenden sollen die Hauptziele und Aktivitäten der EMM aufgeführt werden, die im Rahmen von Arbeitsgruppen regionale Potenziale identifiziert, Impulse zu wirtschaftlichen, wissenschaftlichen, ökologischen, infrastrukturellen und gesellschaftlichen Belangen gibt und in eine gemeinsame Projektarbeit umsetzt [vgl. Metropolregion München 2014, 4f]:

Wissen: Die EMM hat stark im Blickfeld, dass zukunftsorientierte Regionen auf die heutigen und zukünftigen Megatrends eingehen müssen und hier gehört die Thematik des Wissens an erster Stelle dazu. Die Arbeitswelt der Zukunft wird von Wissen, Bildung und Kompetenz beherrscht werden. So müssen attraktive Arbeitsplätze und neue Technologien geschaffen werden, ebenso muss die Metropolregion München für führende und innovative Unternehmen langfristig interessant sein. Deshalb haben sie sich zum Ziel gesetzt, das Qualifizierungsniveau der Bevölkerung zu steigern, Zugangschancen vor allem für Jugendliche und Migranten zu verbessern, Vernetzung aller Wissens- und Wissenschaftseinrichtungen zu verbessern, ihre Wertschöpfungskompetenzen zu stärken und die Sichtbarkeit des großen Potenzials der Region zu erhöhen, denn Bildung und Wissen sind entscheidende Faktoren im internationalen Standortwettbewerb. Hinsichtlich dieser Ziele werden konkreten Maßnahmen vorgenommen, zu denen gehören:

- Analyse der Bildungssituation durch Grundlagenstudien in der Region
- Expertengespräche zu Übergängen im Bildungssystem vor allem für Jugendliche und Migranten
- Impulse, Diskussionen und Vernetzung schaffen für eine strukturierte Fachkräfteentwicklung
- Relevante Schwerpunktthemen wie Wiedereinsteiger und MINT-Nachwuchs zu beleuchten
- Lernen an ungewöhnlichen Orten ermöglichen
- Konzeptentwicklung für die Vermarktung von Bildung und Wissen [vgl. Metropolregion München 2014, 9f]

All diese Maßnahmen können München gerade auf das Standortmarketing bezogen große Vorteile erbringen.

Umwelt: Wirtschaftliches Handeln ist auch in der Metropolregion München stets mit einer Veränderung der Umwelt verbunden. Ziel einer nachhaltigen Wirtschaftsweise ist deshalb, den nachkommenden Generationen eine Umwelt zu hinterlassen, in der die ähnlich leben können wie die heutigen Generationen. Um dies zu erreichen, hat sich die Metropolregion München die Ziele gesetzt, landschaftsverträgliche Schritte zur Energiewende, zum Klimaschutz und zur Klimaanpassung zu gehen. Es soll die hohe Qualität der natürlichen Lebensgrundlagen gesichert werden und die Städte nachhaltig weiterentwickelt werden, wobei Stadt-Land-Partnerschaften gestärkt werden müssen. Außerdem soll der verantwortungsvolle Umgang mit Energie und Ressourcen verstärkt werden. Zu treffende Maßnahmen für die EMM sind hierbei wie folgt:

- Erfassung und Bestandsaufnahme der Klimaschutzaktivitäten in dem EMM, mit dem Ziel beispielgebende Aktivitäten vorzustellen, Synergien aufzudecken und Kooperationen anzustoßen
- Meinungsaustausch und Information über die Wirkungen der Energiewende und des Klimaschutzes
- Verbesserung des Beratungsangebotes für Unternehmen zum Thema der Ressourcenverknappung
- Erhebung und Darstellung der Landschaften zur Entwicklung eines Regionalparks in der Metropolregion München [vgl. Metropolregion München 2014, 16f]

Diese umweltbezogenen Maßnahmen stellen die Metropole München besonders attraktiv für Einwohner und Touristen dar.

Kultur und Sport: Kultur ist für die Identität, eines Kreise oder einer Region von entscheidender Bedeutung. Eine gemeinsame Identität fördert das Zusammenwachsen intern und wirkt auch nach Außen entscheidend, denn die Leuchtkraft, die eine Region entfaltet, ist ganz wesentlich von ihrem kulturellen Image abhängig. Ziel der EMM ist es kulturelle und sportliche Highlights und die Vielfalt der kulturellen und sportlichen Angebote nach innen und außen zu kommunizieren, eine Imagebildung über Kultur und Sport anzufachen, eine kulturelle und sportliche Vernetzung zu schaffen, die Kultur- und Kreativwirtschaft zu fördern, ebenso wie ein interkulturelles Zusammenleben und Toleranz zu fördern. Die dazu geplanten Maßnahmen setzten sich zusammen aus:

- Einer Analyse des kulturellen und sportlichen Angebots
- Einer Darstellung der kulturellen Highlights in der Metropolregion, z.B. durch die Integration in die Webseite: www.kulturregion.eu
- Eine Studie zur Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft in der EMM
- Entwicklung eines gemeinsamen Kulturtickets der EMM

Auch durch den Aspekt der Kultur und des Sports setzt sich München deutlich von anderen Metropolen ab und kann sich im Rahmen des Stadtmarketings deutlich über anderen Metropolen positionieren [vgl. Metropolregion München 2014, 16f].

Der Vollständigkeit wegen, muss erwähnt werden, dass sich die EMM ebenfalls intensiv mit dem Thema der Mobilität und Wirtschaft beschäftigt. Diese Punkte werden an dieser Stelle jedoch nicht weiter vertieft, da sie im Rahmen dieser Bachelorarbeit bereits an anderer Stelle intensivst behandelt wurden.

Durch all diese Maßnahmen und die bereits gefestigte Position der Metropole München hebt sie sich in vielen Aspekten von anderen Metropolregionen ab und erlebt dadurch, wie bereits aufgeführt, ein starkes Wachstum. Auch bei dem Niveauranking, das den Ist-Zustand der untersuchten Städte widerspiegelt, ist München Spitzenreiter. Keine andere Stadt erzielt bessere Werte in den Bereichen Arbeitsmarkt und Wohlstand. Ähnlich sieht es bei Rankings um Kreativität, Technologie und Talent aus. Auch hier kann sich München gegenüber anderen deutschen Metropolen durchsetzen und steht an der Spitze. Auch in dem Bereich Wissen kann keine andere Stadt solche starken Fortschritte vorweisen, fast 50 Prozent der Beschäftigten in München arbeiten in wissensintensiven Wirtschaftszweigen [vgl. Handelsblatt Deutschland 2014].

Doch die Medaille hat bekanntlich zwei Seiten, so auch die Metropolregion München. Angefangen bei der Wohnungsnot durch stark wachsende Einwohnerzahlen. Die Folge ist, dass in vielen Stadtteilen Kindergarten- und Krippenplätze fehlen. Auch die Gymnasien und Realschulen platzen aus allen Nähten. Der öffentliche Nahverkehr ist stark überlastet. Vor allem auf der S-Bahnstammstrecke, die die bayerische Landeshauptstadt von West nach Ost durchzieht, geht in den Stoßzeiten oft nichts mehr. Zwischen 7.000 und 10.000 neue Wohnungen müssten jedes Jahr gebaut werden, um den Wohnungsbedarf in Zukunft decken zu können. Die Stadt versucht dem Mangel an bezahlbarem Wohnraum gegenzusteuern, indem sie alte Industrieflächen in Bauland umwandelt. Doch das ist nicht genug. In halbwegs guten Lagen liegen die Mieten inzwischen bei 30 Euro für den Quadratmeter – für viele unerschwinglich [vgl. Focus 2014].

Will München langfristig erfolgreich bleiben, müssten sich Stadt und bayerische Landesregierung von einigen überkommenen Vorschriften trennen und Reformen anstoßen. So hat Bayern als einziges Bundesland kein eigenes Ladenschlussgesetz. Wer in München nach 20 Uhr einkaufen möchte, muss wie vor 20 Jahren in Köln oder Berlin zu einer Tankstelle oder einem Bahnhof fahren. Bezahlbarer Wohnraum ist auch deshalb knapp, weil nirgendwo in der Stadt höher als die 1494 errichtete Frauenkirche gebaut werden darf: 98,57 Meter [vgl. Handelsblatt 2014].

4.5 Kongress-, Messe-, Eventangebote

Die Metropole München hat ihre Spitzenposition gegenüber anderen Metropolen nicht nur wegen ihrer Zentralität, ihrer starken Wirtschaft mit renommierten Unternehmen, ihrer gut ausgebauten Infrastruktur und ihrer Position als Technologiestandort, sondern sie ist gleichzeitig Deutschlands Messemetropole Nummer eins. So lässt sich auch ein Großteil der Einnahmen im Tourismusbereich auf Gäste zurückführen, die geschäftlich oder für einen Messebesuch nach München reisen [vgl. Messe München International 2014].

Besonders geprägt wird der städtische Messestatus durch die Messe München International, deren Gesellschafter der Freistaat Bayern und die Landeshauptstadt München sind. Mit rund 40 Messen für Investitionsgüter, Konsumgüter und neue Technologien ist sie eine der weltweit führenden Messegesellschaften. Sie bietet drei verschiedene Lokalisationen, die sich auf einer Gebietsfläche von 470.000 m² erstrecken. Messen, Kongresse, Tagungen, Ausstellungen, Events und Unternehmensveranstaltungen jeder Art und Größe können bei der Messe München veranstaltet werden [vgl. Stadtportal München 2014a].

Neben der Messe München, verfügt die Metropole sowohl über ein Veranstaltungs- und Versammlungsbüro, also auch über ein Kongressbüro. An diesen Stellen werden Unternehmen oder auch einzelnen Personen bei Eventvorhaben jeglicher Art umfassend betreut. Die Leistungen beinhalten zum Beispiel:

- Vermittlung zu professionellen Dienstleistungsunternehmen
- Unterstützung von Werbemaßnahmen und Akquise
- Informationsmaterial über die Stadt als Kongress-, Incentive- und Eventdestination
- Vermittlung von MVV Kongress Tickets für die ermäßigte Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel
- Kostenlose Organisation und Verwaltung von Hotelzimmern für Kongresse, Tagungen und Großveranstaltungen [vgl. Stadtportal München 2014b]

Durch all diese Möglichkeiten wird sowohl den Unternehmen, den Einwohnern als auch den Touristen die Möglichkeit gegeben, Veranstaltungen selbst zu veranstalten oder vielmehr, auch daran teilzunehmen. Die bekannteste Münchner Veranstaltung ist das Oktoberfest, das einen großen wirtschaftlichen Einfluss im Tourismus für die Stadt München bedeutet.

Jährlich kann das Oktoberfest circa 6,5 Millionen Besucher auf die Theresienwiese mitten in München ziehen. Das Fest, das von dem Referat für Arbeit und Wirtschaft der Landeshauptstadt München veranstaltet wird, ist eines der wichtigsten Aushängeschilder der Stadt und beeinflusst stark deren Image, womit es zu einem wichtigen Kommunikationsinstrument im Bereich des Münchner Stadtmarketings wird denn nicht zuletzt profitiert München auch wirtschaftlich enorm von dieser Veranstaltung. Es werden dadurch pro Jahr knapp eine Milliarden Euro umgesetzt, die sich aus den Tagesausgaben der Besucher direkt auf dem Oktoberfest, aus deren Verpflegung, Einkäufen, Taxifahrten und öffentlichen Verkehrsmitteln, hauptsächlich jedoch aus den Übernachtungen der auswärtigen Gäste, zusammensetzen. Außerdem unternehmen die Oktoberfestbesucher häufig Aktivitäten in der Stadt selbst. Sie tätigen zum Beispiel Einkaufsbummel, besuchen Museen und Ausstellungen oder betreten Sehenswürdigkeiten wie die Frauenkirche. Auch Arbeitsplätze schafft das weltbekannte Volksfest, so stehen während der Oktoberfest-Saison über 13.000 Arbeitsplätze bereit. In Sachen Marketing wird sich eher zurückgehalten, was auf der hohen Bekanntheit beruht. Doch bereits seit 1995 wird das Fest durch ein Logo, das zwei lachende Maßkrüge abbildet und den Schriftzug Oktoberfest München trägt, gekennzeichnet. Mit diesem Wiedererkennungsmerkmal soll das Fest als ein Stück Münchner Kulturgut weltweit gesehen werden und für Qualität und Authentizität bürgen.



Abbildung 14: Münchner Oktoberfest Logo
(Quelle: Stadtportal München 2014c)

Für Public Relations steht dem Veranstalter für das Oktoberfest ein Etat von 30.000 Euro zur Verfügung. Davon wird der jährliche Plakatwettbewerb, der Druck von Prospekten, Plakaten und Pressetexten finanziert. Als Service für die Besucher des Oktoberfestes werden als gezielte Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit die Themen Familien/Erwachsene mit Kindern, Ökologie und Menschen mit Handicap besonders berücksichtigt. Bis auf die Gestaltung des jährlichen Plakatsmotivs ist die Öffentlichkeitsarbeit reaktiv und dient der Besucherinformation [vgl. Stadtportal München 2014c].

Das Oktoberfest ist durch seinen weltweiten Bekanntheitsgrad ein touristischer Magnet und Exportartikel. Nicht zuletzt dank dieses einmaligen Volksfestes gehört München zu den führenden Tourismus-Metropolen Deutschlands.

4.6 Kommunikationsmanagement zum Verkauf der Marke München

Trotz ausgezeichneter Position als Weltmetropole und hohem Bekanntheitsgrad weltweit muss sich auch die Stadt München durch ein gezieltes Kommunikationsmanagement nach außen vermarkten, um dem Konkurrenzdruck Stand zu halten und sich im Wettbewerb profilieren zu können. Die Kommunikationsmaßnahmen im städtischen Bereich werden teils von der Landeshauptstadt München selbst in verschiedenen Referate wie zum Beispiel dem Kulturreferat oder dem Referat für Bildung und Sport in ihren jeweiligen Bereichen umgesetzt, teils aber auch von eigenständigen Unternehmen wie dem Verein der CityPartnerMünchen, die eng mit der Stadt zusammen arbeiten, getätigt.

Die Referate der Landeshaupt Stadt München haben ein klares Leitbild geschaffen, an dem sich alle Aktivitäten der Stadt ausrichten sollen. „München soll eine zukunftsfähige Stadt im Gleichgewicht sein, ein gesunder, familienfreundlicher Lebensraum und eine wirtschaftlich florierende Stadt, die Arbeitsplätze schafft und erhält; eine schöne Stadt mit einem vielfältigen kulturellen Leben und eine solidarische Stadt, die den sozialen Frieden sichert, Bildungschancen eröffnet und alle Bevölkerungsgruppen einbezieht; eine Stadt der Lebensfreude, der Toleranz und Weltoffenheit“ [Stadtportal München 2014d].

Mit diesen Grundsätzen im Blickfeld warb das Stadtmarketing der Landeshauptstadt München von 1962 bis 2005 mit dem Werbeslogan *München - Weltstadt mit Herz*. Gefunden wurde der Slogan in einem Wettbewerb, den das Fremdenverkehrsamt München gemeinsam mit der Süddeutschen Zeitung und dem Münchner Merkur 1962 durchführte. Die Jury hatte die Aufgabe gehabt, unter 14.218 Einsendungen zu wählen und traf zurückblickend die richtige Entscheidung, denn 45 Prozent aller Münchner Gäste kennen ihre Destination auch heute noch als die Weltstadt mit Herz [vgl. Stadtportal München 2014e].

Zur Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland legte das Münchner Stadtmarketing eine neue Imagekampagne auf. *Munich loves you – München mag dich*, ist seither der neue Slogan, an dem die Weltstadt mit Herz ihre Marketingmaßnahmen ausrichtet und gleichzeitig Name der gesamten Imagekampagne. Es soll eine Liebeserklärung an

Einheimische und Gäste sein. München mag dich soll 100 Prozent Lebensfreunde, 34.680 Mußestunden im Jahr, 1001 Oasen, ein Platz im siebten Fußballhimmel und 1000 Sachen zum Entdecken bedeuten. Passend zum Slogan wurde eine Wort-Bild-Marke, die auch von internationalen Gästen verstanden wird und durch verschiedene Motivmöglichkeiten äußerst variabel einsetzbar ist, entworfen.



Abbildung 15: Werbeslogan - Munich loves you
(Quelle: City-Branding 2014)

Das Herz wird für jeden Anlass mit einem anderen Motiv gefüllt und passt sich so den Ereignissen in München an. Es gibt bereits ein Fußballherz, ein Herz mit den Türmen der Frauenkirche und ein grünes Umwelt Herz. Auch Münchner Unternehmen können das Motiv für eigene Marketingkampagnen nutzen und somit für ihre Stadt werben. Neben der Printkampagne, die seit Februar 2006 auf Plakatflächen und öffentlichen Verkehrsmitteln in München und Umgebung zu sehen ist, wurde auch ein Imagefilm gedreht, dessen Ausschnitte auf den Info-Bildschirmen in den U- und S-Bahnhöfen gezeigt werden. Außerdem präsentiert sich München mit diesem Film im Internet, auf Messen, Kongressen und Events, in Deutschland und international. Mit einem Gesamtbudget in Höhe von 1,3 Mio. Euro versucht die Stadt München ein neueres, moderneres Image als vielseitige Weltstadt zu erhalten [vgl. Munich loves you 2014, 18f].

Mitte 2012 schlug die bayerische Landeshauptstadt neue Wege im Stadtmarketing ein. Nach langer Diskussion wurde die umstrittene Bettensteuer abgeschafft und eine neue Tourismus-Initiative gegründet. Die Tourismus Initiative München (TIM) plant eine neuartige und langfristige Strategie des Tourismus. Erstmals arbeiten Unternehmen der Tourismuswirtschaft zusammen mit Vertretern der Stadtverwaltung an einer fokussierten, zielgruppenorientierten Strategie. Die kulturellen Highlights der Stadt sollen auch unter den Aspekten der Nachhaltigkeit und den Grundsätzen einer Grünen Stadt effizienter und effektiver beworben werden, um die Stadt München für Touristen noch attraktiver zu machen. Es ist geplant, dass Tourismusunternehmen und Stadt bei diesem Modell gemeinsam in einen Fonds einzahlen. Es gilt als innovatives Modellprojekt für ein Stadtmarketing, das maßgeblich für zukünftige Neustrukturierungen im Tourismusbereich von Städten oder Regionen werden könnte [vgl. Werbung-Marketing-PR 2014].

Neben den eigenen Initiativen der Stadt beteiligen sich auch Unternehmen wie die CityPartnerMünchen am Münchner Stadtmarketing. CityPartnerMünchen hat sich zur Aufgabe gemacht, die Attraktivität Münchens zu erhalten und weiter zu stärken, vor allem auf die Innenstadt und somit auf ein Citymarketingkonzept bezogen. Der Verein will die Potenziale der Münchner Innenstadt als Schaufenster und Motor der Landeshauptstadt klar und positiv profilieren und erfolgreich vermarkten. Er organisiert Initiativen innerhalb und außerhalb Münchens und entwickelt Kommunikationskampagnen, um den Standort der Münchner Innenstadt bei den Bürgerinnen und Bürgern der Stadt

und der Region, aber auch bei den Besuchern aus dem In- und Ausland positiv darzustellen und die Wahrnehmung der einzigartigen Vielfalt dieser Stadt zu verbessern. Er wird von Unternehmen aller Branchen getragen und arbeitet eng mit der Stadt zusammen. Somit unterstützt die Landeshauptstadt München alle Aktivitäten der CityPartnerMünchen [vgl. City Partner München 2014].

Durch die Zusammenarbeit vieler Institutionen kann die Stadt München mittlerweile ein gezieltes und crossmediales Kommunikationsmanagement durchführen. Vor allem im Social Media Bereich weist München einen starken Auftritt auf den Plattformen Facebook, Twitter, Youtube, Google+ und Pinterest vor. Durch die jeweiligen Internetauftritte können die User Veranstaltungs- und Ausgehhinweise finden, haben die Möglichkeit ihre schönsten Erinnerungen an München zu posten, können durch Kommentarfunktionen direkt mit der Community in Kontakt treten oder haben auch einfach die Möglichkeit sich über die Stadt zu informieren [vgl. Stadtportal München 2014f]. Aber auch bei Printwerbung verzichtet die Stadt nicht auf einen großen Auftritt. Den Besuchern werden zum Beispiel kostenlose Stadtpläne zur Verfügung gestellt, Veranstaltungskalender, Geheimtipps in Form eines kostenlosen Reiseführers und vieles mehr. Auf allen Printmedien lässt sich die Wort-Bild-Marke und der Slogan Munich loves you wiederfinden.

Ebenso setzt die Landeshauptstadt auf Öffentlichkeitsarbeit in vielen Bereichen und sogar im Guerilla-Marketing war die Stadt schon aktiv. Für die Werbung der Festspiel-Nächte in München lässt sich die Stadt immer wieder neue Ideen einfallen. So waren zum Beispiel eine Woche lang engagierte Sänger und Musiker von der Musikhochschule unterwegs, die in Zivil an Münchner Plätzen, in Biergärten und Cafés ein spontanes Ständchen darbrachten. In den Applaus der Zuhörer hinein verteilten Promotoren Einladungskarten zur Festspiel-Nacht. Die Zuschauer hatten erwartet, dass die Sänger Geld einsammeln, stattdessen bekamen sie eine Einladung zu einem Gratis-Event. Eine weitere Aktion war, dass sich junge Männer mit Baseball-Kappen, dickem Goldschmuck und Trainingsanzügen im Rapper-Stil mit Ghetto-Blastern ausgestattet an ausgewählten Orten im Zentrum positionierten. Sobald sie ihre tragbaren CD-Spieler anschalteten, dröhnten daraus allerdings nicht wie erwartet harte Rap-Songs, sondern klassische Töne. Kurz nachdem die ersten Passanten erstaunt stehen blieben, trat das Team in Aktion und verteilte die Einladungen. Für ältere Zielgruppen waren Teams in festlicher Abendkleidung mit großen Instrumentenkoffern unterwegs, die ihre Einladungen an Passanten verteilten. Für diese Zielgruppe wurden die Karten sogar in Kuverts gesteckt, um die Wertigkeit zu erhöhen [vgl. IHK München und Oberbayern 2014].

5 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Optimierung des Stadtmarketings allgemein und für München

Es besteht kein Zweifel daran, dass Stadtmarketing für eine erfolgreiche Stadt unabdingbar ist. Im zunehmenden Wettbewerb der Städte wird professionelles und erfolgreiches Marketing immer wichtiger, um sich von Konkurrenzstädten abheben zu können. Nur mit Hilfe des Stadtmarketings kann sich eine Stadt behaupten und ihre unterschiedlichen Zielgruppen befriedigen. So wird Stadtmarketing als kooperative Stadtentwicklung verstanden, die das Ziel hat, eine Stadt und ihre Angebote und Leistungen für die Bürger, Wirtschaft und Besucher aufzuwerten.

Es gibt allerdings kein allgemeines Patentrezept für eine Stadtkonzeption. Jede Stadt muss unter Berücksichtigung der vorhandenen und einzubindenden Akteure, den geographischen Gegebenheiten und finanziellen Mitteln ihren eigenen Weg finden. Unter Befolgung der nachstehenden Erfolgsfaktoren, hat jedoch nahezu jede Stadt die Möglichkeit, sich im Wettbewerb mit Konkurrenzstädten zu profilieren:

Starke Stadtidentität: Eine starke Stadtidentität bringt zum Ausdruck wofür die Stadt stehen soll und umfasst wesensprägende und charakteristische Merkmale, durch die sich die Stadt im Konkurrenzkampf von anderen Städten abheben kann. Die Stadtidentität stellt somit ein Selbstbild der Stadt dar, das genau in diesem Maße nach außen getragen und von den Anspruchsgruppen möglichst exakt so wahrgenommen werden soll. Bei dieser Darstellung nach außen, ist es sehr hilfreich für eine Stadt ein City-Identity-Konzept zu entwerfen, das die vorhandene Stadtidentität durch eine einheitliche Konzeption in den Bereichen Stadtkultur, Stadterscheinungsbild und Stadtkommunikation, stützen oder gegebenenfalls korrigieren soll.

Positive und einzigartige Imagebildung: Eine positive und einzigartige Imagebildung ist gerade durch ihre Dynamik und Beeinflussbarkeit zu einem wichtigen Instrument im Stadtmarketing geworden. Durch gezielte Bildung eines positiven Stadtimages kann sich eine Stadt gegenüber anderen Städten profilieren, indem in den Köpfen der Anspruchsgruppen positive Assoziationen mit der Stadt gebildet werden. Durch diese positiven Vorstellungen und Gefühle gegenüber einer Stadt, können sich sowohl Besucher als auch Einwohner besonders zu dieser hingezogen fühlen, gerade auch weil heute Städte immer mehr als Ausdrucksmittel des eigenen Lebensstils verstanden werden.

Innovative städtische Wirtschaftsförderung: Meist ist die kommunale Finanzlage in den Städten äußerst angespannt und kann nur durch die Förderung der ortsansässigen Wirtschaft, von der die Städte stark abhängig sind, gesichert werden. Deswegen sollten sich die Städte im Rahmen des Stadtmarketings darauf konzentrieren alle Maßnahmen, sowohl im Bereich der harten als auch der weichen Standortfaktoren, so zu verbessern, dass ihr Standort für Unternehmen und Touristen, aber auch für Einwohner attraktiver wird. Maßnahmen hierzu sind im Bereich des Standort-, Tourismus-, und City-Marketings, ebenso im Bereich der Vermarktung gegenüber den Bürgern, zu ergreifen.

Kooperative Zusammenarbeit aller Akteure: Für ein erfolgreiches Stadtmarketing ist es unbedingt notwendig, dass alle Beteiligten in enger Abstimmung zusammenarbeiten. Die Aufgabe der Stadt muss ein kooperativer Prozess aller Akteure sein, die sich trotz ausgeprägter Heterogenität bemühen, durch Flexibilität, Kooperations- und Kompromissbereitschaft ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Im Idealfall wird das Stadtmarketing zu einer transparenten Gemeinschaftsaufgabe, bei der viele Akteure frühzeitig einbezogen und alle Marketingmaßnahmen aufeinander abgestimmt werden. Doch eine Stadt als Lebensraum, Unternehmensstandort und Reiseziel wird nicht nur durch örtliche Verwaltung und Politik gestaltet, sondern ebenso durch ihre Einwohner, die lokale Wirtschaft oder auch durch Besucher, die ebenfalls berücksichtigt werden müssen.

Gezieltes Kommunikationsmanagement: Werbung für die Stadt, ihre Dienstleistungen und Qualitäten ist einer der zentralen Aspekte des Stadtmarketings. Es geht darum, in der Fülle der allgemein angebotenen Produkte und Dienstleistungen ein spezielles Profil zu gewinnen und Aufmerksamkeit auf das Produkt, in diesem Fall die Stadt, zu lenken. Genau aus diesem Grund ist der wichtigste Erfolgsfaktor des Stadtmarketings ein funktionierendes und gezieltes Kommunikationsmanagement, durch Verwendung von innovativen und klassischen Kommunikationsinstrumenten. Die kommunikative Kompetenz einer Stadt ist ein Schlüsselfaktor der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung und trägt zu einem positiven sozialen und wirtschaftlichen Klima entscheidend bei. Funktionierende Kommunikation ist aber nicht nur Erfolgsfaktor; sie ist gleichzeitig die elementare Voraussetzung nahezu aller Phasen des Stadtmarketingprozesses.

Auch die Landeshauptstadt München hat die Notwendigkeit eines Stadtmarketingkonzeptes erkannt und arbeitet streng kooperativ an dessen Weiterentwicklung und Verbesserung. Gerade durch ihren ausgezeichneten Status als Wirtschaftsstandort, ihre Infrastruktur, ihr kulturelles Angebot und die einmalige Positionierung gegenüber anderen Metropolen zeichnet sich München als besonders einzigartig und lebenswert aus. Unterstützt und ausgebaut werden diese Gegebenheiten durch ein starkes Stadtmarketing und eine gezielte Kommunikationspolitik

Zusammenfassend ist das Spektrum der Themen, die im Stadtmarketing aufgegriffen werden, breit gefächert. Es reicht von Wirtschaft und Einzelhandel über Stadtimage und Attraktivität der Stadt, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, Wohnen und Wohnumfeld, Verkehr, Kulturpolitik und Bildung, Soziales, Gesundheit und Sport bis hin zu Natur und Umwelt. Das alles muss in einem einheitlichen Konzept berücksichtigt und eingebunden werden, um sich als Stadt langfristig erfolgreich positionieren zu können.



Abbildung 16: Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Stadtmarketing
(Quelle: Eigene Darstellung)

Literatur- und Quellenverzeichnis

Adjouri, Nicholas (2002): Die Marke als Botschafter. Wiesbaden.

Adjouri, Nicholas/Büttner, Tobias (2008): Marken auf Reisen. Erfolgsstrategien für Marken im Tourismus. Wiesbaden.

Allgäu (2014): Standortmarketing.

URL: <http://extranet.allgaeu.info/Standortmarketing.html> (Stand: 18.05.2014)

Arend, Mirko/Wolf, Achim (1994): Stadtmarketing: Grundlagen, Darstellung und Entwicklung eines Stadtmarketingkonzeptes am Beispiel Idar-Oberstein. Trier.

Baaken, Thomas/Busche, Manfred/Ginter, Thomas (2002): Business-to-Business-Kommunikation: Neue Entwicklungen im B2B-Marketing. Berlin.

Beyrow, Mathias (1998): Mut zum Profil. Stuttgart.

Bieger, Thomas (2002): Management von Destinationen. 5. Aufl. München

Bieger, Thomas (2008): Management von Destinationen. 7. Auflage. München.

Birkigt, Gisela/Funck Hans/Stadler, Marinus (2002): Corporate Identity. Grundlagen - Funktionen – Fallbeispiele .Landsberg.

Blinda, Lars (2007): Markenführungs Kompetenzen eines identitätsbasierten Markenmanagements. Konzeptualisierung, Operationalisierung und Wirkungen. Wiesbaden.

Blumenthal, Jörg (1990): Wie lässt sich eine Stadt kommunikativ führen? Versuch einer Vision. In: Dörrbecker, Klaus/Rommerskirchen, Thomas (Hrsg.): Blick in die Zukunft – Kommunikations-Management. Perspektiven und Chancen der Public Relations. 170-172.

Böhme-Köst, Peter (1992): Ein Event ist ein Event ist ein Event... In: Marketing Journal (Hrsg.): Eventmarketing. Heft 4. 340-342.

Boldt, Sindia (2010): Markenführung der Zukunft. Hamburg.

Bornemeyer, Claudia (2002): Erfolgskontrolle im Stadtmarketing. Köln.

Brandner, Monica (2000): Stadtmarketing: eine Synthese geographischer und betriebswirtschaftlicher Positionen in Theorie und kommunaler Praxis. Dissertation an der Friedrich-Alexander-Universität. Erlangen-Nürnberg.

Breyer-Mayländer, Thomas (2011): Erfolg für Stadtmarketing und Werbegemeinschaften. Strukturen, Strategien, Analysen und bundesweit erfolgreiche Aktionen. Noerdstedt.

Bruhn, Manfred (2004): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien – Instrumente – Erfahrungen. 2. Aufl. Wiesbaden.

Bruhn, Manfred/Kirchgeorg, Manfred/Meier, Johannes (2007): Marktorientierte Führung. Im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2012): Wirtschaftsfaktor Tourismus-Deutschland. Kennzahlen einer umsatzstarken Querschnittsbranche.

URL: [http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/wirtschaftsfaktor-](http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/wirtschaftsfaktor-tourismus-deutschland-)

[langfassung,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/wirtschaftsfaktor-tourismus-deutschland-langfassung,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf)

(Stand: 20.05.2014)

Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (2009): Neue Medien im Stadtmarketing - Quo vadis? Auswertung der Umfrageergebnisse.

URL: http://www.bcsd.de/upload/docs/bcsd_quo_vadis.pdf (Stand: 12.05.2014)

Burmann, Christoph/ Halaszovich, Tilo/ Hemmann, Frank (2012): Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen - Strategie -Umsetzung – Controlling. Wiesbaden.

Business-Model-Innovation (2014): Neue Medien. URL: <http://www.business-model-innovation.com/definitionen/neuemedien.htm> (Stand 12.05.2014)

Business-Wissen (2008): Auswirkungen digitaler Trends auf Unternehmen. URL: <http://www.business-wissen.de/artikel/technologischer-wandel-auswirkungen-digitaler-trends-auf-unternehmen/> (Stand: 02.05.2014)

City-Branding (2014): Munich loves you. URL: <http://www.open-here.eu/sponsors/index.htm> (Stand: 18.06.2014)

CitypartnerMünchen (2014): Vorstand und Ziele. URL: <http://www.cp-muenchen.de/> (Stand: 03.06.2014)

Definition Online (2014): Neue Medien. URL: <http://definition-online.de/neue-medien/> (Stand: 12.05.2014)

Dehoga (2014): Wirtschaftsfaktor Beherbergungsgewerbe. URL: <http://www.dehoga-bundesverband.de/daten-fakten-trends/> (Stand: 17.06.2014)

Deutsche Burschenschaft (2014): Stadt- und Studieninformationen für München. URL: <http://www.burschenschaft.de/hochschulorte/muenchen.html> (Stand: 18.06.2014)

Deutscher Tourismusverband (2014): Städte und Kulturtourismus in Deutschland. Kurzfassung.

URL:[http://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/PDFs/Stae](http://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/PDFs/Staedtestudie_Kurzfassung.pdf)
[dtestudie_Kurzfassung.pdf](http://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/PDFs/Staedtestudie_Kurzfassung.pdf) (Stand: 20.05.2014)

Deutscher Tourismusverband e.V. (2014a): Städte und Kulturtourismus in Deutschland. Langfassung.

URL:[http://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/PDFs/Stae](http://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/PDFs/Staedtestudie_Langfassung.pdf)
[dtestudie_Langfassung.pdf](http://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/PDFs/Staedtestudie_Langfassung.pdf) (Stand: 23.05.2014)

Deutsches Institut für Urbanistik (2005): Stadtmarketing – Bestandsaufnahme und Entwicklungstrends. Berlin

Difu (2005): Stadtmarketing: Status quo und Perspektiven. URL:

<http://www.difu.de/publikationen/difu-berichte-42005/stadtmarketing-status-quo-und-perspektiven.html> (Stand 02.05.2014)

DMG Kommunal (2014): Innenstadtmarketing. URL: http://www.dmg-kommunal.de/index.php?article_id=12&clang=0 (Stand: 23.05.2014)

Dwif (2014): Wirtschaftsfaktor Tourismus. URL: <http://www.dwif.de/kompetenzen/wirtschaftsfaktor-tourismus.html> (Stand: 17.06.2014)

Esch, Franz-Rudolf (2005): Strategie und Technik der Markenführung. 3. Aufl. München.

Esch, Franz-Rudolf (2005a): Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen. 4. Aufl. Wiesbaden.

Europäische Metropolregion München (2014): Erreichbarkeitsatlas. Grundlagen für die Zukunft der Mobilität in der Metropolregion München. URL: http://www.metropolregion-muenchen.eu/fileadmin/user_upload/download/Broschueren_Flyer/EMM_Erreichbarkeit_V2.pdf (Stand: 25.05.2014)

Europäische Metropolregion München (2014a): Spitzenposition Münchens in Europa. URL: <http://xn--metropolregion-mnchen-oic.eu/content/gemeinsam-f%C3%BCr-eine-spitzenposition-europa> (Stand: 26.05.2014)

Europäische Sponsoring Börse (2014): Modernes Stadtmarketing – Erfolgsfaktor „Event“. Info-Forum. URL: http://www.esb-online.com/fileadmin/dokumente/networking_forum/1309_Roadshow_207x294_RZ_PDF.pdf (Stand: 12.05.2014)

Fernstudienakademie (2014): Stadtteilmarketing. Ein ganz besonderes Stück Stadt soll geschaffen werden. URL: <http://www.fernstudienakademie.de/stadtmarketingbasics/hintergrundwissen/nachbarn/stadtteil/> (Stand: 23.05.2014)

Flora-Elmshorn (2014): Soziales Engagement. URL: <http://www.flora-elmshorn.de/flora-elmshorn/soziales-engagement/> (Stand: 13.05.2014)

Focus (2014): Die kreativsten Stadt Deutschlands. URL: http://www.focus.de/immobilien/kaufen/tid-11601/staedteranking-die-kreativste-stadt-deutschlands_aid_327546.html (Stand: 26.05.2014)

Freyer, Walter (1996): Event-Management im Tourismus. In: Dreyer, Axel (Hrsg.): Kulturtourismus. Wiesbaden, 211-242.

Freyer, Walter (2005): Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 8. Aufl. Wiesbaden.

Friedrich Ebert Stiftung (2014): Kommunale Wirtschaftsförderung. URL: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00274003.htm> (Stand: 15.05.2014)

Fundus Werbeagentur (2014): Kommunikation und Werbung. URL: <http://www.fundus-werbeagentur.de/leistungen/werbungdesign/below-the-line> (Stand: 12.05.2014)

Fußhöller, Markus (1997): Leitfaden zum Stadtmarketing. In: Pfaff-Schley, Herben (Hrsg.): Stadtmarketing und kommunales Audit. Chancen für eine ganzheitliche Stadtentwicklung. Berlin. 25-36

Germany Travel (2014): Jahresbericht 2012.

URL: <http://viewer.zmags.com/publication/65c733e6> (Stand: 23.05.2014)

Gnann, Carmen (2008): Angewandte Markenforschung. Electronic Design Automation im Hochfrequenz-Markt. Hamburg.

Grabow, Busso/Hollbach-Grömig, Beate (1998): Stadtmarketing - eine kritische Zwischenbilanz. Berlin.

Habermas, Jürgen (1990): Die nachholende Revolution. Frankfurt/Main

Handelsblatt (2014): Hauptstadt der Selbstgefälligkeit? URL:

<http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/staedteranking-2012-hauptstadt-der-selbstgefaelligkeit/7469572-3.html> (Stand: 26.05.2014)

Handelsblatt Deutschland (2014): Metropolen mit glänzender Zukunft.

URL: <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/staedte-ranking-diese-metropolen-haben-eine-glaenzende-zukunft/8088706.html?slp=false&p=9&a=false#image> (Stand: 26.05.2014)

Heimann, Hubert (1991): City-Management - eine neue Strategie für Stadtzentren - am Beispiel der Innenstadt Solingen. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsfor-schung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Stadtmarketing in der Diskussion, 28-33.

Heinrichs, Werner/Klein, Armin /Hellmig, Peter (1999): Kultur und Stadtmarketing in Mittelstädten. Teilergebnisse eines Forschungsprojekts der Wüstenrot-Stiftung. Baden-Baden

Herbst, Dieter Georg (2003): Corporate Identity. Das Professionelle 1x1. 2. Aufl. Berlin.

Hinterholzer, Thomas/Jooss, Mario (2013): Social Media Marketing und Management im Tourismus. Berlin.

Hohn, Stefanie (2006): Public Marketing. Marketing-Management für den öffentlichen Sektor. Wiesbaden.

Holzbaur, Ulrich/Jettinger, Edwin/Knauß, Bernhard (2005): Eventmanagement: Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen. 3. Aufl. Berlin/Heidelberg

Homann, Klaus (1997): Stadtmarketing - Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Gelsenkirchen.

Hülsen, Johann (2008): Stadtmarketing in Ahrensburg: Analyse der Stadtmarketing-konzeption und Handlungsempfehlungen. Hamburg.

Hummel, Marlies/Berger, Manfred/Müller, Franz (1988): Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur. Gutachten im Auftrag des Bundesministers des Innern. Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung. Nr. 122. Berlin.

IHK München und Oberbayern (2014): Guerilla Marketing - Spektakuläre Inszenierungen. URL: <https://www.muenchen.ihk.de/de/WirUeberUns/Publikationen/Magazin-wirtschaft-/Aktuelle-Ausgabe-und-Archiv2/02-2006/Betriebliche-Praxis/Guerilla-Marketing-Spektakul-auml-re-Inszenierungen> (Stand: 03.06.2014)

Jahresbericht München Tourismus (2014): Tourismus in Zahlen.

URL: <http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Referat-fuer-Arbeit-und-Wirtschaft/Tourismusamt/B2B/Statistik.html> (Stand: 18.06.2014)

Jourdan, Rudolf (2004): Professionelles Marketing für Stadt, Gemeinde und Landkreis. Sternenfels.

Justitz, Robert (2013): Werbung im Wandel: Von der Reichweite zur Relevanz. Norderstedt.

Kaspar, Claude (1982): Die Fremdenverkehrslehre im Grundriss. 2. Aufl. Stuttgart.

Kausch, Thorsten/Pirck, Peter/Strahlendorf, Peter (2013): Städte als Marken. Strategie und Management. Norderstedt.

Kemming, Herben (1991): Zur Gestaltung von Stadtmarketing – Orientierungen für die Praxis. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Stadtmarketing in der Diskussion. 7-14.

Kiel, Hermann-Josef (2005): Inszenierung von Events. Eventmarketing als modernes Kommunikationsinstrument. In: Haase, Frank/ Mäcken, Walter (Hrsg.): Handbuch Event-Management. 2. Aufl. München, 35-96

Klein, Bernt (2012): Destinationsmanagement. Skript des EC Europa Campus.

Klingmann, Anna (2006): Architektur und Brands. In: Telepolis (Hrsg.). URL: <http://www.heise.de/tp/artikel/22/22667/1.html> (Stand: 07.05.2014)

Koch, Tino (2012): Stadtmarketing. Praxishandbuch für kommunales Management. Saarbrücken.

Kommunal Akademie (2014): Grundwissen Kommunalpolitik. URL: http://library.fes.de/pdf-files/akademie/kommunal/08975/kapitel_13.pdf (Stand: 17.06.2014)

Konken, Michael (2006): Stadtmarketing. Kommunikation mit Zukunft. 2. Aufl. Großburgwedel.

Kostka, Claudia (2004): Lebensqualität. Bausteine und Methoden. Leipzig.

Kotler, Philip/Armstrong, Gary/Wong, Veronica/Saunders, John (2011): Grundlagen des Marketing. 5. Aufl. München.

Kreyher, Volker (2014): Vorlesungsskript Kommunikationspolitik/Cross Media.

Kühn, Christine (1997): Public Relations als kommunikatives Handlungskonzept im Stadtmarketing. Eine Analyse der Funktion und Aufgabe kommunaler PR am Beispiel kultureller Aufgaben. Konstanz.

Kuron, Irene/Bona, Anette (2000): City-Management – Leitfaden für die Praxis. Berlin.

Landeshauptstadt München (2014): Münchner Lebensqualität. URL: <http://www.muenchen.de/rathaus/wirtschaft/wirtschaftsstandort/lebensqualitaet> (Stand: 25.05.2014)

Landeshauptstadt München Statistisches Amt (2014): Gesundheit und Soziales. URL: <http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtfinfos/Statistik/Gesundheit.html> (Stand: 23.05.2014)

Landgrebe, Silke/Schnell, Peter (2005): Städtetourismus. München.

Mahrddt, Niklas (2009): Crossmedia: Werbekampagnen erfolgreich planen und umsetzen. Wiesbaden.

Mauer, Urban (2003): Erfolgsfaktoren des Stadtmarketing. Mainz.

May, Mechthild (1986): Städtetourismus als Teil der kommunalen Imageplanung: dargestellt am Beispiel der kreisfreien Städte im Ruhrgebiet. Trier.

Meffert, Heribert (1998): Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung : Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele. 8. Aufl. Wiesbaden.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2011): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele. 11. Aufl. Wiesbaden.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (2005): Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Wiesbaden.

Meissner, Hans Günther (1995): Stadtmarketing – Eine Einführung. In: Beyer Rolf/Kuron, Irene (Hrsg.): Stadt- und Regionalmarketing – Irrweg oder Stein der Weisen. Bonn. 21-27.

Mercer (2014): Studie zur Lebensqualität in Großstädten. URL: <http://www.mercer.de/press-releases/Vergleichsstudie-Lebensqualitaet-2012> (Stand: 25.05.2014)

Messe München International (2014): Messemetropole München. URL: http://www.messe-muenchen.de/de/company/messe_metropole_muenchen/wirtschaft_infrastruktur_1.php (Stand: 01.06.2014)

Metropolen (2014): Metropolregionen Deutschland. URL: <http://www.metropolen.de/interna/definition-metropolregion> (Stand: 26.05.2014)

Metropolregion München (2014): Gemeinsam für einen Spitzenposition in Europa. Projekte, Ziele und Strategien. URL: http://www.metropolregion-muenchen.eu/fileadmin/user_upload/download/Broschueren_Flyer/EMM_AG_Bulletin_2012_web.pdf (Stand: 26.05.2014)

Meyer, Ralf/Kottisch, Andreas (1995): Das "Unternehmen Stadt" im Wettbewerb zur Notwendigkeit einer konsistenten City Identity am Beispiel der Stadt Vegesack. Bremen.

Mowforth, Martin/ Munt, Ian (2003): Tourism and Sustainability: New Tourism in the Third World. 2. Aufl. New York.

Müller, Ewald (1993): Thesenpapier des Deutschen Städtetages: Stadtmarketing – mehr als Mode?. In: Töpfer, Armin (Hrsg.): Stadtmarketing. Herausforderung und Chance für Kommunen. Kassel.137-142.

Munich loves you (2014): Die Einstellung zu München und die Akzeptanz der Imagekampagne. URL: <http://www.linienfuehrung.de/wp-content/uploads/2012/08/Berichtsheft.pdf> (Stand: 03.06.2014)

Onlinemarketing-Praxis (2014): Social Media. URL: <http://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/social-media-soziale-medien> (Stand: 17.06.2014)

Pflaum, Dieter/Bäuerle, Ferdinand/Laubach, Karen (2002): Lexikon der Werbung. 7. Aufl. München.

Plischek, Oliver (2003): Stadtmarketing 2002. Krems kreativ, innovativ, progressiv. Diplomarbeit. Hamburg.

Pollotzek, Jochen (1993): Stadtmarketing : Notwendigkeiten, Möglichkeiten und Grenzen der kommunalen Marketingkonzeption. Nürnberg.

Presseportal (2013): Städte auf dem Weg zur Marke. Das neue Fachbuch Städte als Marken. Strategie und Management liefert Fallbeispiele und Know-how für das erfolgreiche Marketing von Städten.
URL: <http://www.presseportal.de/pm/20129/2587111/staedte-auf-dem-weg-zur-marke-das-neue-fachbuch-staedte-als-marken-strategie-und-management-liefert> (Stand: 05.05.2014)

Pruust, Anke/Stegmann, Ute (2012): Meetings made in Germany: Ein GCB-Leitfaden. In: Schreiber, Michael-Thaddäus (Hrsg.): Kongresse, Tagungen und Events. Potenziale, Strategien und Trends der Veranstaltungswirtschaft. München, 93-106.

Publicus-Booberg (2011): Die Stadt als Marke. Konzept für Kommunen in der Krise. URL: http://www.publicus-booberg.de/sixcms/detail.php?template=pub_volltextsuche_detail&id=265326&hl=marke (Stand: 05.05.2014]

Putz, Eva-Christin (2008): Stadt als Marke. Stadtmarketing und Citymanagement.Saarbrücken.

- Qr-City-Guide (2014): Qr-Citytour. URL: <http://www.qr-cityguide.de/de/funktionsweise/qr-citytour.php> (Stand: 18.06.2014)
- Radlhauptstadt München (2014): München auf dem Weg zur Radlhauptstadt. URL: <http://www.radlhauptstadt.muenchen.de/initiative/> (Stand: 25.05.2014)
- Rathaus München (2014): Leitlinie Ökologie. URL: http://www.muenchen.de/rathaus/dms/Home/Stadtverwaltung/Referat-fuer-Stadtplanung-und-Bauordnung/Publikationen/leitlinie_oekologie/Leitlinie%20%C3%96kologie.pdf (Stand: 23.05.2014)
- Renner, Joachim (2003): Destinationsmanagement - Kooperation als mögliche Reaktion auf Marktveränderungen - Vorschläge für die touristische Praxis. Bonn.
- Schlosser, Katharina (2006): Kultur als Wirtschafts- und Standortfaktor, Stadtmarketing. Kulturmanagement. Osnabrück.
- Schmidt, Detlef/ Peter, Vest (2010): Die Energie der Marke. Ein konsequentes und pragmatisches Markenführungskonzept. Wiesbaden.
- Schorleinfo (2014): Kommunikationspolitik. URL: <http://www.schorle.info/fileadmin/pdf/19-marketing/KommunikationspolitikHP.pdf> (Stand 10.05.2014)
- Schulz, Sarah (2003): Events als imagebildender Faktor im Stadtmarketing am Beispiel der 1. Lüneburger Sülzfeiertage. Wiesbaden.
- Seo-Analyse (2014): Kommunikationsmix. URL: <http://www.seo-analyse.com/seo-lexikon/k/kommunikationsmix/> (Stand: 13.05.2014)
- Sommer, Rudolf (1998): Psychologie der Marke. Frankfurt/Main.
- Soziales Marketing (2014): Was ist Sozialmarketing. URL: <http://www.soziales-marketing.de/sozialmarketing.html> (Stand: 13.05.2014)
- Springerprofessional (2013): Image als Standortvorteil für Städte. URL: <http://www.springerprofessional.de/image-als-standortvorteil-fuer-staedte/4833264.html> (Stand 07.05.2014)
- Stadtmarketing-Bruchköbel (2011): Stadtgespräch. Demographischer Wandel. Herausforderung für unsere Stadt. URL: <http://www.stadtmarketing-bruchkoebel.de/index.php?id=1642> (Stand 02.05.2014)
- Stadtportal München (2014): Infrastruktur in München. URL: <http://www.muenchen.de/rathaus/wirtschaft/wirtschaftsstandort/infrastruktur> (Stand: 23.05.2014)
- Stadtportal München (2014a): Messe München International. URL: <http://www.muenchen.de/veranstaltungen/messe-muenchen.html> (Stand: 01.06.2014)

- Stadtportal München (2014b): Das Kongressbüro.
URL: <http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Referat-fuer-Arbeit-und-Wirtschaft/Tourismusamt/Kongressbuero/Das-Kongressbuero.html> (Stand: 01.06.2014)
- Stadtportal München (2014c): Das Oktoberfest als Wirtschaftsfaktor.
URL: <http://www.muenchen.de/veranstaltungen/oktoberfest/schmankerl/wiesn-wirtschaftsfaktor.html#imagewert> (Stand: 01.06.2014)
- Stadtportal München (2014d): Leitbild der Landeshauptstadt München. URL: http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtpolitik/Leitbild_Stadtverwaltung/Allgemein.html (Stand: 03.06.2014)
- Stadtportal München (2014e): Stadtchronik 1962. URL: <http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Direktorium/Stadtarchiv/Chronik/1962.html> (Stand: 03.06.2014)
- Stadtportal München (2014f): Die Social Media Seiten von muenchen.de. URL: <http://www.muenchen.de/presse-mediadaten/social-media.html> (Stand: 03.06.2014)
- Statistisches Amt Landeshauptstadt München (2014): Zahlen, Daten, Fakten.
URL: <http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtfinfos/Statistik.html> (Stand: 18.06.2014)
- Steinrücken, Torsten/Jaenichen, Sebastian (2003): Heterogene Standortqualitäten und Signalstrategien: Ansiedlungsprämien, Werbung und kommunale Leuchtturmpolitik. In: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik (Hrsg.). Heft 3. Stuttgart. 399-419.
- Strohmeier, Gerd (2004): Politik und Massenmedien. Eine Einführung. Baden-Baden.
- Studis Online (2014): Die Bedeutung der Messe als Instrument eines zielgruppen- und ansiedlungsorientierten Standortmarketings. URL: http://www.studis-online.de/Studieren/diplomarbeiten.php?target=/db_studis_online/diplomarbeiten8770.html (Stand: 18.05.2014)
- Süddeutsche Zeitung (2014): Erreichbarkeitsatlas der Region München.
URL: <http://www.sueddeutsche.de/muenchen/erreichbarkeitsatlas-der-region-muenchen-gute-verbindung-1.1175458> (Stand: 25.05.2014)
- Swissmarketing (2011) Fachbeitrag für gruenden.ch. Der Kommunikations-Mix.
URL: http://www.gruenden.ch/fileadmin/customer/downloads_d/fb_kommunikation.pdf (Stand: 10.05.2014)
- Teialehrbuch (2014): Kurs: Marketing für mittelständische Unternehmen.
URL: <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15328-Product-Placement.html> (Stand: 12.05.2014)
- Tom-Trittau (2004): Step – Stadtmarketing Trittau – Ein Projekt. Ein Stadtmarketing-konzept für die Stadt Trittau. URL: http://tom-trittau.de/Dokumentation/Stadtmarketingkonzept_Trittau.pdf (Stand 03.05.2014)
- Töpfer, Armin (1993): Stadtmarketing. Herausforderungen und Chancen für Kommunen. Baden-Baden.

- Uni Göttingen (2014): Deutsche Metropolen. URL: <https://www.uni-goettingen.de/de/definition-der-metropolregion/42290.html> (Stand: 26.05.2014)
- Uni-Stuttgart (2006): Stadtgestaltung in der Globalisierung. URL: <http://www.uni-stuttgart.de/hkom/presseservice/pressemitteilungen/2006/133.html> (Stand: 02.05.2014)
- Vogel, Paul (2006): Konzepte des Stadt- und Citymarketing. In: Zentes, Joachim (Hrsg.): Handbuch Handel. Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb. Wiesbaden, 965-985.
- Web-Tourismus (2007): Destinationsmanagement I. URL: http://www.web-tourismus.de/gewusstwie-tip_07_12.asp (Stand: 20.05.2014)
- Weiß, Alexandra (2005): Das Marketinginstrumentarium. Masterarbeit. Norderstedt
- Weissenborn, Benno (1997): Kulturtourismus. Trierer Tourismus Bibliographien. Bd. 10.Trier.
- Weitershagen, Günter (2012): Tourismusmanagement. Skript des EC Europa Campus.
- Werbeträger Hobot (2014): Was-ist-sales-promotion-Verkaufsförderung. URL: <http://www.alu-prospektstaender.de/was-ist-saeles-promotion-verkaufsfoerderung> (Stand: 10.05.2014)
- Werbung-Marketing-PR (2014): München. Ein Beispiel für exzellentes Stadtmarketing. URL: <http://www.werbung-marketing-pr.com/marketing/stadtmarketing/muenchen-ein-beispiel-fuer-exzellentes-stadtmarketing/> (Stand: 03.06.2014)
- Wesselmann, Stefanie/Hohn, Bettina (2012): Public Marketing. Marketing-Management für den öffentlichen Sektor. 3. Auflage. Wiesbaden.
- Zerres, Michael/Schilling Reiner (1998): Ansätze eines kooperativen Stadtmarketing. Exemplarisch analysiert am Beispiel Hamburg. Hamburg.

Lebenslauf

■ Persönliche Daten

Name: Natalie Steglich
Geburtsdaten: 25.07.1990 in Heppenheim
Familienstand: ledig
Staatsangehörigkeit: deutsch
Telefon: +49 176 / 70868229
E-Mail-Adresse: natalie.steglich@gmx.de
Mutter: Andrea Steglich, geb. 15.02.1962, Bankkauffrau
Vater: Andrew Steglich, geb. 28.12.1963, selbstständig



■ Schulische Ausbildung / Studium

1997 - 2001 Sonnberg-Grundschule, Laudenbach
2001 - 2010 Bergstraßengymnasium Hemsbach
Abschluss mit Allgemeiner Hochschulreife
2010 – 2011 Immatrikuliert an der Ruprecht-Karls-Universität
Europ. Kunstgeschichte 75%, Soziologie 25%
Seit 2011 Bachelorstudium am EC Europa Campus Mannheim
Bachelor of Arts in Business Management

■ Praktische Erfahrungen

2007: Praktikum im Zentralinstitut für Seelische Gesundheit in Mannheim
2008 - 2010: aktives Mitglied der Theater AG mit mehreren Projekten
2008 - heute: Aushilfstätigkeit im Lindenhof Rohrbach (Gastronomie/Events)
2009: Ehrenamtliches Engagement bei den Europa-, Gemeinde-, und
Kreistagswahlen
2010: Hausaufgabenbetreuung am Bergstraßengymnasium
2014: Viermonatiges Praktikum bei der mydays GmbH in München (Portfolio Management)

■ Sprachen

- Englisch (fließend in Wort und Schrift); Zusatzzertifikat: English for Business and Commerce
- Französisch (Grundkenntnisse)
- Spanisch (Level 1 an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg)
- Kleines Latein

■ Interessen

Reisen, Tae Bo, Schwimmen, Kochen

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname